

JAARGANG 20  
NUMMER 2  
MAART 2013

MAGAZINE

THEMA

# Corporate real estate management

Campusvastgoed: juiste vastgoed voor de juiste gebruiker

Vastgoed; een dure bijzaak

Het Integrator-model; de nieuwe normaal

Het intellectuele tekort in de vastgoedwereld



Als je doet wat  
je **leuk** vindt hoef je  
nooit te **werken**,

dat noemen wij passie.

Kijk voor het meest actuele aanbod van vacatures  
binnen bouw en techniek op [www.continu.nl](http://www.continu.nl)

Altijd de juiste mensen

## Colofon

### ALGEMEEN

SERVICE Magazine is een uitgave van Stichting SERVICE Magazine. Stichting SERVICE Magazine wordt beheerd door studievereniging SERVICE, de studievereniging van de studierichting Real Estate Management and Development van de faculteit Bouwkunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Het magazine verschijnt drie keer per jaar in een oplage van circa 1.500 exemplaren.

### BRONNEN

Voor onderzoeks- en studiedoeleinden mogen delen uit dit magazine gedupliceerd worden, mits voorzien van bronvermelding. Vervelvdiging voor overige doeleinden is alleen toegestaan met toestemming van het bestuur van studievereniging SERVICE. Ten aanzien van de juistheid van de inhoud kan geen aansprakelijkheid worden aanvaard.

### REDACTIE

Ivo Schepers	Hoofdredacteur
Iris van Donselaar	Redacteur
Sandra van den Helm	Redacteur
Barzien Khosbakht	Redacteur
Lieke van der Wal	Redacteur

### ONTWERP EN OPMAAK

Eline Pellis  
[www.elinepellis.com](http://www.elinepellis.com)

### COVER AFBEELDING

gyn9037

### DRUKWERK

Drukkerij OCC dehoog

### BESTUUR

Sander van Tuijl	Voorzitter
Nick Peters	Secretaris
Luc Toren	Penningmeester & Acquisiteur
Ivo Schepers	Hoofdredacteur
Meggie van de Werf	Reiscommissie
Rixt de Jong	Intermediair
Rick Willemsen	Lustrumcommissie

### STICHTINGSBESTUUR

Steven de Ridder	Voorzitter
Ella Stoop	Penningmeester
Roy Zöld	Acquisitie
Stefan van Hoef	Magazine
Paul Sengers	Magazine

### RAAD VAN ADVIES

drs. ing. N.J.T. Bol (Grontmij | Kats & Waalwijk groep)  
B. Petit MSc (ING-DiBa - Real Estate Finance)  
ir. L.M.A.C. van de Ven (Technische Universiteit Eindhoven)  
drs. R.M. Weisz RA (Timevest)

### SPONSOREN

Continu, Syntus Real Estate & Finance,  
Interface, Amsterdam School of Real Estate,  
Royal HaskoningDHV, Coresta, Brink Groep,  
Provada, IVBN en ABN Amro

### CONTACTGEGEVENS

Stichting SERVICE Magazine  
Vertigo 08H09  
Postbus 513  
5600 MB Eindhoven

T: 040 24 750 93

F: 040 24 384 88

W: [www.SERVICE-studievereniging.nl](http://www.SERVICE-studievereniging.nl)

E: [info@SERVICE-studievereniging.nl](mailto:info@SERVICE-studievereniging.nl)

# Redactioneel

Geachte lezer,

Hoewel het eerste magazine al een paar maanden geleden is verschenen, is het belang van het bespreken van het thema van magazine 20.1 'Afwaardering op de vastgoedmarkt' nog steeds nodig, gezien de gevolgen die het slecht presterende vastgoed hadden op de balans van SNS Reaal. Hoewel de meeste quasi-intellectuele liberalen bij menig verkiezing scanderen toch vooral de markt zijn werk te laten doen, is het goed om te weten dat Ome Overheid er altijd is om een helpende hand te bieden wanneer de markt dit zelf niet kan/wil. Dat is wel zo sociaal. Hoewel ik de nationalisatie alleen maar kan toejuichen, ben ik benieuwd wie de overheid gaat helpen wanneer hun zelfgecreëerde grond-bubble gaat barsten. 'Son, buy land. God isn't making any more of it' klonk mij altijd in de oren als een zeer solide beleggingstip, maar lijkt in Nederland (een land dat voor God kan spelen en hele provincies op de landkaart tovert) een speculatieve nachtmerrie op te leveren voor diverse gemeentes. Ergo, 'afwaarderen' zal waarschijnlijk ook de komende maanden/jaren nog veel nieuwsrubrieken blijven vullen; iets wat het imago van de vastgoedwereld niet ten goede zal komen.

Met een groot genoegen is dit thema in december gepresenteerd op het eerste symposium van dit collegejaar. De reacties op het symposium waren erg motiverend en hebben ervoor gezorgd dat de redactie met veel plezier aan de tweede editie van het magazine begonnen is. Bij dezen willen wij de sprekers op dit symposium nogmaals hartelijk bedanken.

Het thema van dit magazine is 'Corporate Real Estate Management'. Het belang van deze dynamische vorm van vastgoedmanagement neemt toe en is daarom een themanummer waard. Ook sluiten we met dit thema mooi aan op de collegevakken op de Technische Universiteit Eindhoven. Sinds dit collegejaar wordt namelijk een collegevak over CREM aangeboden. De verzorger van dit nieuwe vak, verdient trouwens een groot dankwoord van de redactie voor alle inzet van haar kant bij de totstandkoming van dit themanummer; Rianne, bedankt!

In dit magazine is de eerste hand gelegd aan een nieuwe rubriek. De rubriek 'Vastgoed in het buitenland' is vervangen door de rubriek 'Where innovation starts'. De naam van deze rubriek sluit aan op de slogan van onze Universiteit. De rubriek is een plek voor concepten of vernieuwende ideeën. Innovatie is hard nodig in deze toch wel conservatieve wereld van de bouw en het vastgoed. Het is de bedoeling dat deze (enigzins informele) rubriek bij gaat dragen aan de bewustwording van de tijd waarin we leven en wat er zoal mogelijk is, of wat er moet veranderen. Waar we in de rubriek 'Vastgoed in het buitenland' veelal keken naar successen uit het verleden, spelen we met deze nieuwe rubriek juist in op de toekomst! Peter Savelberg zal hierin de spits afbijten. Zijn onderwerp gaat in op een concept waarin een nieuwe metropool gevormd wordt welke bij zal dragen aan het behouden van een goede concurrentie positie van o.a. Nederland ten opzichte van opkomende economieën, zoals die in China.

We hopen dat u weer kunt genieten van deze editie van het magazine en wensen u daarom veel leesplezier.



Namens de redactie van SERVICE Magazine,

**Ivo Schepers**  
Hoofdredacteur



# welkom in Wikistedia

## Samen werken aan het wonen, werken en winkelen van 2030

Syntrus Achmea gelooft in samenwerking om te komen tot het meest duurzame resultaat. Vanuit deze overtuiging nodigen we iedereen uit om met ons mee te denken over de toekomst van de stad. Over het wonen, werken en winkelen van 2030. Praat mee via #wikistedia, de Wikistedia LinkedIn groep en op wikistedia.nl

**syntrus** | **achmea**  
real estate & finance

**wikistedia.nl**



## Inhoud

- 4 Lectori Salutem
- 6 Column - Het intellectuele tekort in de vastgoedwereld
- 8 De Amsterdamse Hotelmarkt
- 11 Vooruitgang door stilstand  
*Verbeterd parkeren als kans voor ontwikkelingen*

### Thema

- 15 Introductie thema: Corporate Real Estate Management
- 17 Return on Real Estate
- 20 Campusvastgoed:  
*juiste vastgoed voor de juiste gebruiker*
- 24 CREM voor woningcorporaties
- 28 Vastgoed; een dure bijzaak
- 32 Het Integratormodel; de nieuwe normaal
- 36 Casestudy: De herhuisvesting van de staf van ROC

- 40 Duitse impulsen en menselijke maat voor Nederlandse vastgoedmarkt!
- 42 Loont verduurzaming bestaand bezit naar label A+?  
*Resultaten van een pilotproject in samenwerking met provincie Brabant*
- 46 Where innovation starts... - TristateCity Ruimtelijke ontwikkeling  
van buiten naar binnen...  
*De Chinezen komen!*
- 49 Eén jaar in de praktijk
- 51 Afstudeerder TU/e - Sense of place in winkellocaties
- 54 SERVICE lustrumweek 'SHIFT HAPPENS'
- 56 Afstudeerverslagen TU/e - REMD
- 60 Contact SERVICE magazine
- 61 Contact studievereniging SERVICE

# Lectori Salutem

Sinds 2004 werk ik bij onze mastertrack Real Estate Management & Development aan onderwijs over en onderzoek naar Corporate Real Estate Management (CREM). Ik ben dan ook verheugd met dit themanummer en zie het als een van de vele tekenen dat het CREM meer aandacht begint te krijgen. Al in de jaren '90 is dit vakgebied aan een opmars naar professionalisering begonnen. Maar nog steeds blijft het in de wetenschappelijke wereld een relatief klein clubje mensen dat er onderzoek naar doet. En ook in de praktijk zien we dat het nog steeds voor veel CRE managers moeilijk is om de directie van hun strategische toegevoegde waarde te overtuigen; naast het simpelweg bieden van voldoende, kwalitatief passende ruimte en beperken van de kosten die dit met zich meebrengt. De komende jaren gaat dit ongetwijfeld veranderen.



**Rianne Appel-Meulenbroek**

Rianne Appel-Meulenbroek werkt als universitair docent bij de mastertrack Real Estate Management & Development. Daarnaast zit zij in het bestuur van VOGON en ERES en in de editorial board van het Journal of CRE.

Qua wetenschappelijk onderzoek is de afgelopen 10 jaar al een stijging van het aantal CREM onderzoekers zichtbaar. Naast de oprichting van het wetenschappelijke Journal of CRE in 1998, is ook een stijging van het aantal CREM paper-presentaties op bijvoorbeeld het congres van de European Real Estate Society te zien. Bovendien zien we steeds meer CRE onderzoek gepresenteerd in andere wetenschappelijke tijdschriften<sup>1</sup>. Het is opvallend, dat vooral Europa een behoorlijk deel van het CREM onderzoek voor zijn rekening neemt. En nog meer dat we als Nederland daar flink aan bij dragen, met diverse universiteiten waar CREM uitgebreid wordt onderwezen en onderzocht.

Zoals gezegd, probeer ik daar namens onze leerstoel mijn steentje aan bij te dragen. Zo heb ik onlangs een nieuw vak vormgegeven, genaamd CRE strategy. Ik hoop daarmee de studenten van het belang van strategisch CREM en dus een optimale afstemming met het primaire organisatieproces te doordringen. En dat een baan als CRE manager net zo uitdagend kan zijn als werken bij een vastgoedbedrijf.

Qua praktijk zijn er diverse trends, die het CREM meer in de spotlight zetten. Zo worden door Het Nieuwe Werken (HNW) momenteel bij veel organisaties veranderingen in hun vastgoed doorgevoerd. Wellicht in eerste instantie gericht op kostenbesparing, maar ook de ondersteuning van de werknemer (tevredenheid en productiviteit) krijgt daarbij een nieuwe kans tot optimalisatie. Bovendien wordt bij HNW veel meer aandacht besteed aan de activiteiten van mensen en hoe vastgoed deze het beste ondersteunen kan. Veel strategischer CREM dus dan voorheen. Ook de aangescherpte regelgeving op het gebied van accountancy (o.a. IFRS) zorgt dat bedrijven wel gedwongen worden om naar het effect van hun vastgoed op de balans te kijken. De CFO zal wel met de CRE manager in gesprek moeten en de CRE manager moet zorgen dat hij zijn datamanagement op orde heeft.

<sup>1</sup> e.g. Journal of Property Research, Facilities, Journal of Facilities Management, Journal of RE Literature.

Het mooie van het begeleiden van afstudeerders is, dat wetenschap en praktijk samenkomen in het type onderzoek dat zij uitvoeren. Zowel op het gebied van HNW als de IFRS regelgeving hebben we afstudeerders die hun scripties aan het afronden zijn en anderen die daar weer op voort gaan borduren. Ook zien we steeds meer consultants data verzamelen, bewaren en voor ons beschikbaar stellen, waardoor we eindelijk ook in dit vakgebied 'hardere' wetenschap kunnen beoefenen. Bedankt daarvoor, we zijn er heel erg mee geholpen!

Rest mij nog om Berend van Egmond te bedanken, die afgelopen jaar (door mijn afwezigheid) de CRE afstudeerders van onze leerstoel onder zijn hoede heeft genomen.



**Innoverend denken krijgt vorm**

**Interface is een onderzoeks- en adviesbureau verbonden aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Eindhoven**

**Onze werkgebieden zijn:**

- Klanttevredenheidsonderzoek
- Onderzoek vastgoedmarkten
- Portfolio- & asset management
- Integrale haalbaarheidsstudies
- Branding van vastgoed
- Waardetransformatie

Stichting Interface  
Postbus 513  
5600 MB Eindhoven  
Telefoon: 040-2472937  
interface@bwk.tue.nl  
www.bwk.tue.nl/interface





# Het intellectuele tekort in de vastgoedwereld



**Prof. dr. Arnold Heertje**

Professor Heertje is emeritus hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam. Van 1964 tot 1999 was hij hoogleraar staathuishoudkunde en na 1997 bijzonder hoogleraar in de geschiedenis van de economie. Daarnaast was hij columnist bij het Parool. Tegenwoordig verzorgt de ruimdenkende econoom lezingen voor scholen, ondernemingen, financiële instellingen, bibliotheken en politieke organisaties.



In Nederland staat de vastgoedwereld niet alleen bol van de fraude, maar ook van een ontstellend intellectueel tekort. De fraude laat ik links liggen, ook al is dit kwaad nog niet uitgebannen. Ik richt mij op ontwikkelaars van projecten en van vastgoed. Op grote schaal zijn ondernemers, werknemers, ambtenaren en pseudo-financiële deskundigen op dit belangrijke onderdeel van het economisch leven de fout ingegaan. Er zijn veel te veel kantoren ontwikkeld en gebouwd, er zijn veel te veel bedrijfsterreinen ontwikkeld, er zijn veel te veel winkels geprojecteerd en er dreigen nu ook veel te veel woningen te worden gebouwd. Wethouders van gemeenten hebben samen met hun ambtenaren veel te veel grond aangekocht. Wiskundig beschouwd gaat het hier telkens om het vaststellen van een lokaal in plaats van een globaal optimum, om een gefragmenteerde, geïsoleerde werkwijze in plaats van een integraal, overkoepelende beschouwing. Meestal laat men zich leiden door kortzichtige winstperspectieven op een beperkte termijn, zonder de vraag te stellen of er daadwerkelijk behoefte is aan de uiteenlopende projecten. Hier wreekt zich het decentraliseren van besluitvorming zonder voldoende coördinatiemechanismen en het verwaarlozen van een visie op lange termijn. Laat ons dit iets nader toelichten.

In de eerste plaats bezondigt men zich aan de denkfout een economische beschouwingwijze te vereenzelvigen met een financiële calculatie van kosten en baten van een project. Financiële aspecten zijn belangrijk, maar niet het hele verhaal. Uiteindelijk gaat het om de vraag in welke behoeften van mensen van nu, van straks en waar ook ter wereld wordt voorzien. Deze behoeftes behelzen niet alleen op geld waardeerbare wensen, doch slaan ze ook op zaken als leefbaarheid, duurzame energievoorziening, watermanagement en behoud van natuur en omgeving.

De neiging van projectontwikkelaars en hun adviseurs om deze immateriële onderdelen van de tafel van de besluitvorming te laten vallen, omdat er geen prijskaartje aan kon worden gehangen, behelst een intellectuele blunder van de eerste orde, waarvoor de samenleving een hoge prijs betaalt. Het winstgevend bouwen van een kantoor in periode 1, is geen waarborg, dat in de periodes hierna het kantoor wordt benut. Zo eenvoudig is het.

Vervolgens komt daar bij dat volstrekt ten onrechte is uitgegaan van permanente groei van de binnenlandse productie, terwijl in sommige gebieden en regio's sprake is van krimp. Bovendien zijn er technologische ontwikkelingen die invloed hebben op de compositie van de vraag naar kantoren, bedrijfsterreinen en winkels. Door niet op behoeften en vraag te letten, wordt in feite in het wilde weg ontwikkeld en gebouwd. Het criminele gedrag van Pro-Rail en overheid inzake het spooronderhoud illustreert dit alles.

**“Financiële aspecten zijn belangrijk, maar niet het hele verhaal. De veronderstelling dat na de crisis de draad op de ouderwetse manier weer wordt opgepakt, berust op een illusie.”**

De veronderstelling – ook van economen – dat na de crisis de draad op de ouderwetse manier weer wordt opgepakt, berust op een illusie. Het idee dat het allemaal goed komt als de consumenten gaan besteden zoals zij voor de crisis deden, miskent dat consumenten in een wereld die bol staat van de schulden, de voorkeur geven aan schuldreductie en sparen, zodra het hebben van werk en het verwerven van inkomen hen daartoe in staat stelt. Wij moeten dus uitgaan van een blijvend laag niveau van consumptieve bestedingen en bescheiden groei cijfers. Er heeft een herschikking in het economisch leven plaatsgevonden, waarbij het niet zozeer komt van consumptieve bestedingen, doch veeleer van investeringen in duurzaamheid.

Deze worden gefinancierd door de extra besparingen van de consumenten en leiden tot grotere welvaart van de burgers, die het verduurzamen van het economisch leven positief waarderen. Minder materiële consumptie en meer immateriële welvaart.

Wat betekent deze visie voor de ernstige toestand in de bouwwereld? De oproep van betrokkenen om kantoren neer te zetten en woningen te bouwen vanwege de extra werkgelegenheid (lees: winst van de aannemers), is uit den boze. Wederom wordt dan gebouwd voor leegstand omdat niet naar de behoeftes van de mensen wordt gekeken. Aan kantoren is in jaren geen behoefte, ook al vanwege het nieuwe werken. Grootscheepse woningbouw die gepaard gaat met winkelstraten wordt evenzeer bedreigd door aanhoudende leegstand. Vaker ligt voor de hand in Nederland de bestaande woningen te renoveren, uit een oogpunt van duurzaamheid. Een dergelijk project loopt niet het risico van leegstand en voorziet zonneklaar in behoeftes van veel Nederlanders. Werk is het gevolg van het voorzien in behoeften. Dan is er sprake van zinvol werk.

Het zinloos slopen van historische panden en cultureel erfgoed wordt vervangen door het zinvol renoveren van het bestaande.

Het renoveren en vergroenen van alle woningen in Nederland vergt grootscheepse investeringen, baanbrekende innovatie, leidt tot zinvolle werkgelegenheid en bevordert de welvaart in ruime zin van de burgers, nu en straks. Het is deze omslag van kwantitatieve groei naar kwalitatief, hoogwaardige economische ontwikkeling, die ook de vastgoedwereld een nieuw perspectief biedt en daarom ook een nieuw elan uitlokt. Begrip daarvan is cruciaal om de vruchten te plukken. Onze samenleving laat dan de nadruk op financiële, deharmoniserende transacties achter zich en werkt met man en macht aan het harmoniseren van het economisch en maatschappelijk leven, door de mensen waar het uiteindelijk om gaat weer in beeld te brengen. De huurders van de corporaties, de patiënten in de zorg en de leerlingen en studenten in het onderwijs. Ook dit is de leer van het vastgoed.



het academisch instituut  
voor vastgoedkunde

| MRE  
| MSRE  
| Executive Education

## ASRE onderwijs Investeren in opleiden

Vastgoedwetenschap en -praktijk | Onderwijs, Onderzoek en Informatie

**Ben je (nog) niet op zoek naar een opleiding maar naar kennis en informatie, bezoek dan:**

| de grootste vastgoedbibliotheek van Europa in het ASRE Vastgoedinformatiecentrum;  
| [www.vastgoedkennis.nl](http://www.vastgoedkennis.nl), de digitale catalogus van het ASRE Vastgoedinformatiecentrum;  
| [www.vastgoedmonitor.nl](http://www.vastgoedmonitor.nl), kengetallen van de vastgoedmarkt.

**Kennis en ervaring** De ASRE heeft al bijna 25 jaar ervaring in het vastgoedonderwijs en brengt haar financieel- en ruimtelijkeconomische kennis in haar opleidingen in.

**Meer weten?** [www.asre.nl](http://www.asre.nl) | [www.vastgoedkennis.nl](http://www.vastgoedkennis.nl) | [www.vastgoedmonitor.nl](http://www.vastgoedmonitor.nl) | 020 668 11 29 | [info@asre.nl](mailto:info@asre.nl)



# De Amsterdamse Hotelmarkt

De huidige Amsterdamse hotelmarkt heeft ondanks de economische crisis een groei van het aantal hotelkamers en aantal overnachtingen. Het aantal toevoegingen van hotelkamers zal de komende jaren blijven groeien door het hotelbeleid van de gemeente Amsterdam. Is de Amsterdamse hotelmarkt nog wel aantrekkelijk voor investeerders?



AFBEELDING 1  
Amstel Hotel in Amsterdam, foto: Jaroslaw Saternus



**Drs. B.M. Driessen MRE MRICS**  
Bastiaan Driessen<sup>1</sup> is afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (Economie) en heeft de Master Real Estate (MRE) gevolgd. Hij is oprichter en managing director van Invast Hotels en daarnaast lid van de Royal Institute of Chartered Surveyors (RICS). In het verleden heeft Bastiaan gewerkt voor onder meer de Amsterdamse Investeringsbank en FGH Bank.

**C.M.C. Kempen**  
Carla Kempen<sup>2</sup> heeft aan de hotelschool gestudeerd en het onderzoek naar Hotels & Vastgoed in 2007 uitgevoerd. Carla is sinds 2006 werkzaam als accountmanager bij Invast Hotels en hierdoor in gesprek met onder andere hotelexploitanten, beleggers en projectontwikkelaars die onder meer willen uitbreiden en verkopen. Daarnaast zorgt zij voor een jaarlijkse update van hoteltransacties door middel van wijzigingen in het kadaster van 1.300 hotels uit de database van Invast Hotels.



**Amsterdamse hotelmarkt**  
De Amsterdamse hotelmarkt is bij uitstek de best presterende hotelmarkt in Nederland. Daarnaast is het ook een zeer dynamische en conjunctuurgevoelige markt. Het aantal hotelovernachtingen is bijna tien miljoen per jaar. Volgens Onderzoek en Statistiek (O+S) trok Amsterdam in 2011 maar liefst 5,3 miljoen hotelgasten, goed voor 9,7 miljoen overnachtingen. Dit was 1,2 miljoen overnachtingen meer dan in 2009 (+14 procent), maar ook boven het vorige recordniveau van 880.200 overnachtingen in 2007 (+10 procent). Het aantal overnachtingen ligt dicht bij het niveau van 2010, oftewel 23.000 overnachtingen (+0,2 procent) meer dan in 2010.

Doordat de Amsterdamse hotelmarkt zeer goed presteert, is het een interessante, maar zeer omvangrijke markt om te onderzoeken. Op basis van verschillende marktgegevens en onderzoek door Invast Hotels wordt in dit artikel de marktomvang, bezetting, kameropbrengst, kameromzet en hotelvastgoedtransacties toegelicht. De informatie is afkomstig van hotels waarvoor onder meer de volgende werkzaamheden zijn uitgevoerd:

- hoteltaxaties;
- aankoop- of verkoopopdrachten;
- huurwaardebepalingen;
- marktonderzoek ten behoeve van investeringsproposities.

**Marktomvang Amsterdam**  
In Amsterdam is naast de stijging van het aantal overnachtingen, ook het aantal hotelkamers in 2012 met circa 30 procent ten opzichte van 2006 toegenomen. Het aantal toevoegingen van hotelkamers zal blijven groeien door het hotelbeleid van de gemeente Amsterdam, hierdoor kunnen 9000 kamers toegevoegd worden tot 2015 (dit leidt uiteindelijk tot een stijging van hotelkamers met 45 procent).

De hotelmarkt omvang van Amsterdam in 2012 is als volgt:

TABEL 1 Hotelmarkt Amsterdam (NHC, 2012)			
Segment	Hotels	Hotelkamers	Percentage
★	47	729	4%
★★	68	1.768	8%
★★★	95	6.453	31%
★★★★	57	8.755	42%
★★★★★	13	3.156	15%
Totaal	280	20.861	

**Bezetting en kameropbrengst**  
Onderstaande tabellen geven het verloop van het presteren van de hotelmarkt van Amsterdam vanaf 2006 weer. Met de afkortingen ARR en RevPAR wordt respectievelijk de gemiddelde kamerprijs en de omzet per beschikbare kamer aangeduid.

TABEL 2 Overzicht bezetting, ARR en RevPAR van de hotelmarkt Amsterdam						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bezetting (%)	81.2	81.4	76.0	70.0	76.0	77.8
ARR (€)	134	140	131	118	116	118
RevPAR (€)	109	114	100	83	88	92
Bron: HOSTA 2011-2007 (3, 4 en 5 sterren hotels)						

TABEL 3 Overzicht bezetting, ARR en RevPAR van de hotelmarkt Amsterdam						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bezetting (%)	82.3	82.6	77.6	69.5	76.0	78.6
ARR (€)	111	116	117	97	100	111
RevPAR (€)	91	96	90	67	76	87
Bron: STR 2011-2007						

De daling van de bezettingsgraad, de gemiddelde kamerprijs en omzet per beschikbare kamer in 2008 en 2009 is een gevolg van de economische crisis. Ondanks de stijgende bezettingsgraad blijven de resultaten onder het niveau van voor de crisis. Hierbij speelt de toename van het aantal hotelkamers een aanzienlijke rol.

De benchmark per sterrensegment van de Amsterdamse hotelmarkt in de afgelopen jaren is als volgt:

TABEL 4 Overzicht bezetting, ARR en RevPAR van de hotelmarkt Amsterdam per sterrensegment				
Segment	Bezetting (%)			
	2008	2009	2010	2011
★★★	79.0	73.2	79.4	82.5
★★★★	76.4	69.1	75.5	79.2
★★★★★	69.0	66.1	71.6	72.6

Segment	ARR (€)			
	2008	2009	2010	2011
★★★	93	83	84	91
★★★★	134	108	109	114
★★★★★	191	162	187	196

Segment	RevPAR (€)			
	2008	2009	2010	2011
★★★	73	61	67	75
★★★★	98	74	82	90
★★★★★	132	107	134	143

Bron: HOSTA 2011-2007

Voor hotels binnen de grachtengordel geldt dat zowel de bezetting als de kamerprijs circa 10 procent hoger liggen dan vergelijkbare objecten buiten de grachtengordel. Ten aanzien van hotels binnen de grachtengordel mag er dan ook aangenomen worden dat deze beter presteren en een hogere waarde vertegenwoordigen dan hotels hier buiten.

In het stadscentrum van Amsterdam gelden de volgende gemiddelde kamerprijzen en bezettingsgraden voor hotels, gebaseerd op exploitatiecijfers van verschillende hotels waarvoor onder meer taxaties, aankoop- of verkoopopdrachten en huurwaardebepalingen voor zijn uitgevoerd.

TABEL 5 Overzicht bezetting, ARR en RevPAR van de hotelmarkt in het centrum van Amsterdam					
	2007	2008	2009	2010	2011
Bezetting (%)	88	81	79	80	84
ARR (€)	118	124	110	109	120
RevPAR (€)	104	100	87	87	89
Bron: Invast Hotels (3 en 4 sterren hotels)					



**TABEL 6**  
Overzicht bezetting, ARR en RevPAR van de hotelmarkt in het centrum van Amsterdam per sterrensegment.

Segment	Bezetting (%)				
	2007	2008	2009	2010	2011
★★★★	88	81	79	80	84
★★★★★	87	81	78	81	83

Segment	ARR (€)				
	2007	2008	2009	2010	2011
★★★★	102	101	88	89	105
★★★★★	134	145	133	129	135

Segment	RevPAR (€)				
	2007	2008	2009	2010	2011
★★★★	90	82	70	72	89
★★★★★	117	119	105	107	114

Bron: Invest Hotels

**Gemiddelde omzet per kamer**

De gemiddelde omzet per kamer per sterrensegment inclusief de zogenaamde ‘food and beverages’ is in onderstaande tabel weergegeven.

**TABEL 7**  
Gemiddelde omzet per kamer 2010/2011

Segment	Gemiddelde omzet per kamer 2010/2011
★★★	€ 36.000,-
★★★★	€ 50.714,-
★★★★★	€ 76.667,-

Bron: Invest Hotels

Het gaat hierbij om gemiddelden en er wordt geen rekening gehouden met de locatie en de faciliteiten die het hotel aanbiedt, waardoor de omzet per kamer hoger kan zijn. De gemiddelde omzet per kamer is echter gedaald sinds 2007. Dit door de economische crisis en de toevoeging van hotelkamers die de prijzen onder druk hebben gezet.

**Hotelvastgoedtransacties**

In 2011 wisselde in Amsterdam in vergelijking met andere Nederlandse steden het meeste hotelvastgoed van eigenaar, met een totale transactie volume van € 158.652.500. In totaal werden er 785 hotelkamers verkocht met een gemiddelde kamerprijs van € 202.000,- per kamer. De Amsterdamse markt was verantwoordelijk voor 80 procent van de totale transactieomvang van de hotelvastgoedmarkt in Nederland.

De verschillende transacties per sterrensegment zijn als volgt:

**TABEL 8**  
Prijs per kamer per sterrensegment 2010/2011 in Amsterdam

Segment	Gemiddelde omzet per kamer 2010/2011
Totaal	€202.105,-
★★	€ 104.346,-
★★★	€ 116.000,-
★★★★	€ 240.518,-

Bron: Invest Hotels 2011

Ook in 2012 hebben er weer grote hotelvastgoed transacties plaatsgevonden, hierbij bleken Duitse fondsen actieve kopers van grotere hoteltransacties in Amsterdam. In het eerste kwartaal nam Deka Immobilien via zusterbedrijf WestInvest Gesellschaft für Investmentfonds voor € 58,5 miljoen euro het American Hotel over via een sale-and-lease-back constructie. Het MGallery Convent Hotel is voor € 23,5 miljoen verkocht in augustus 2012. Het 148 kamers tellende hotel werd tevens via een sale-and-lease-back constructie verkocht. Koper is de pan-Europese vastgoedinvesteerder Internos Real Investors. De sale-and-lease-back constructie wordt steeds vaker als financieringsvorm gebruikt om financiële ruimte te creëren, zodat hotels zich meer kunnen richten op hun core business. Door de vele leegstaande kantoren zijn er tevens een aantal hotels geopend in getransformeerde kantoorpanden.

**Conclusie**

De hotelvastgoedmarkt is ondanks de economische crisis een interessante markt om in te investeren. Ondanks dat de gemiddelde bezettingsgraad van hotels nog niet op het niveau van voor de crisis is, is er sprake van een groeiend aantal bezoekers en hotelkamers. Het is belangrijk om de kantoren-crisis niet te verplaatsen naar de hotelmarkt, maar om te kijken naar bijvoorbeeld sale-and-lease-back constructies voor de aankoop van hotelvastgoed.

Gezien de nog steeds roerige markt worden in 2013 de nodige transacties en wisselingen in de (Amsterdamse) hotellerie in diverse hotelcategorieën verwacht. Het zal wederom een spannend jaar worden.

# Vooruitgang door stilstand

## Verbeterd parkeren als kans voor ontwikkelingen

Het is muisstil in ontwikkelingsland.

Door de crisis worden grootschalige projecten op een laag pitje gezet, in afgeslankte vorm gerealiseerd of zelfs afgeblazen. Een goed moment om te reflecteren!

In hoeverre sluit de huidige manier van ontwikkelen aan bij de tijd waarin we leven?

Hoe gaan we in de toekomst begrippen als “duurzaam”, “multifunctioneel” en “bereikbaar” vormgeven?

Eén van de factoren waardoor projecten in de huidige markt vastlopen of geen doorgang kunnen vinden, is de hoge kosten voor het realiseren van parkeerruimte.

Parkeren is, als onderdeel van de bereikbaarheid van een ontwikkeling, een van de randvoorwaarden waar invulling aan moet worden gegeven bij gebieds- of vastgoedontwikkeling.

Zonder bereikbaarheid is het niet mogelijk een succesvolle (her)ontwikkeling te realiseren. De gebruikers van voorzieningen zullen dagelijks aankomen en vertrekken en daarbij hun voertuig tijdelijk achterlaten of verwisselen voor een ander.

Zonder een goede visie op parkeren bij een ontwikkeling blijft tot in de realisatiefase onduidelijk hoeveel ruimte er nodig gaat zijn voor alle fietsen, scooters, motoren en auto’s van de gebruikers.

Gebrek aan visie op parkeren is zonde en kost ook veel geld. Bovendien is parkeren belangrijk voor de reizigers die met eigen vervoer komen aangezien het de plek is waar hun bezoek begint en eindigt.

De plek waar zij hun eerste en laatste indruk opdoen. Kortom, het visitekaartje van een ontwikkelingsopgave. Een goede beleving begint dus met een goed parkeerconcept!



**ir. Jan-Joost van Eeuwijk**  
Jan-Joost van Eeuwijk<sup>1</sup> studeerde in 2010 af aan de TU Eindhoven in zowel Urban Design & Planning als Design & Decision Support Systems, met een afstudeerproject over voorkeuren van bezoekers voor parkeren in hun directe woonomgeving. Sindsdien werkt hij bij Spark als adviseur.

**Rob Ebbing**  
Rob Ebbing<sup>2</sup> houdt zich sinds 1993 bezig met de ontwikkeling en exploitatie van parkeervoorzieningen. Vanaf 2006 is hij Partner bij Spark en adviseert op strategisch en tactisch niveau bij de organisatie van de parkeeropgave van zowel publieke als private instellingen.

**Parkeren: belangrijk onderdeel van de ontwikkelingsopgave**  
Hoe maak je een parkeerconcept voor de gebruikers van je ontwikkeling? Een ontwikkelingsopgave komt voort uit ambitie, uit een toekomstvisie op een locatie. Een dergelijke locatie is zelden tot nooit een ‘tabula rasa’; geen eiland in het niets, maar gevormd en gestuurd door omgevingsfactoren, zoals de infrastructuur die erheen leidt en de functies die zich in de directe omgeving bevinden.

De initiatiefnemer voor de ontwikkeling zal dus, zoals eerder al beschreven, moeten komen met een oplossing voor de parkeerbehoefte van de gebruikers van de te ontwikkelen functies. Die oplossing wordt gevormd door de visie en ambitie van de initiatiefnemer, moet passen binnen strategische en beleidsmatige kaders van de lokale overheid en moet rekening houden met de omgeving waarin de ontwikkeling wordt gerealiseerd.

**Parkeerconcept**  
Hoe en waar moet er geparkeerd worden? Op eigen terrein of in de openbare ruimte? Voor welke vervoermiddelen moet parkeren gefaciliteerd worden? En de belangrijkste vraag: hoeveel parkeerruimte is er eigenlijk nodig voor al die voertuigen? Overheden willen waar mogelijk toekomstige overlast voorkomen en niet te weinig parkeren realiseren. Private ontwikkelaars willen uit financieel en functioneel oogpunt niet te veel parkeerplaatsen aanleggen. Gebruikers willen uiteindelijk een goed functionerend gebied met voldoende parkeerruimte.

Kortom, aan het ontwikkelproces deelnemende partijen moeten in een vroeg stadium zorgen dat zij hun belangen op hoofdlijnen met elkaar afstemmen in een parkeerconcept. Er moet een probleemeigenaar benoemd worden en het concept moet gedurende de ontwikkeling op de agenda gehouden worden. Het onderdeel “parkeren” van de ontwikkelingsopgave kristalliseert zichzelf dan aan de hand van het concept uit.

Het parkeerconcept bij een ontwikkelopgave bevat de verwachte parkeerbehoefte van een ontwikkeling, de voorziene ruimtelijke invulling en de bijbehorende financiële en organisatorische kaders. Autoparkeren is daarbij vaak maatgevend. Zonder afbreuk te willen doen aan de opgave voor andere vervoermiddelen geldt voor de rest van dit artikel dat als er over parkeren gesproken wordt, er autoparkeren wordt bedoeld.

**Parkeernormen: geen behoefteberekening, maar toetsingskader!**  
Aan de gemeente en de ontwikkelaar de taak om het belang van een goede leefomgeving en de economische haalbaarheid als uitgangspunten voor een duurzame parkeeroplossing te nemen. Een oplossing die een ontwikkelaar alleen door samenwerking kan bereiken, door parkeerbeleid en –regulering, waarmee de gemeente haar kaders aangeeft, te versmelten met de ambitie en visie op een locatie.

Parkeernormen maken onderdeel uit van het gemeentelijk beleid. Veelal stelt de gemeente middels parkeernormen eisen aan de te realiseren parkeer ruimte om parkeerproblemen in de toekomst te voorkomen. Voordat de gemeente een omgevingsvergunning afgeeft en een ontwikkeling van start kan gaan, wordt het parkeerconcept getoetst aan deze normen.

De parkeerkencijfers van het CROW zijn door veel gemeenten tot parkeernorm verheven. Deze parkeerkencijfers zijn een gemiddelde van wat men in Nederland bij reeds bestaande functies (woningen, kantoren, winkels etc.) van vergelijkbare omvang, type en omgevingsfactoren aan parkeerruimte heeft aangetroffen. Als deze kencijfers tot norm verheven worden, betekent dit dat een ontwikkeling pas doorgang kan vinden als het parkeerconcept voorziet in een parkeerbehoefte volgens de kencijfers van het CROW.

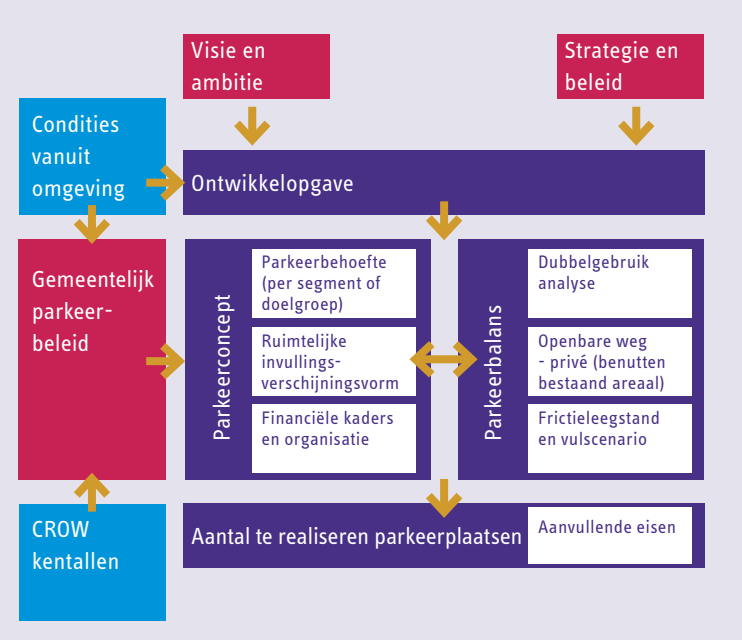
“Kencijfers houden per definitie geen rekening met lokale omgevingsfactoren of beleid. De professionele omgeving is rijp voor een andere visie en aanpak op parkeren.”

Kencijfers houden, omdat het gemiddelden zijn, per definitie geen rekening met lokale omgevingsfactoren of beleid. Parkeernormen moeten echter afgestemd zijn op de locatie waar ze voor gaan gelden. Voordat kencijfers tot norm worden verheven, zullen ze altijd moeten worden gekalibreerd! Als dat niet gebeurt, dicteren generieke parkeernormen de te realiseren parkeerbehoefte, met over- of ondercapaciteit en alle bijbehorende organisatorische en financiële consequenties tot gevolg.

Een goed parkeerconcept kan dat voorkomen: uit jurisprudentie blijkt dat gemeenten, mits onderbouwd, mogen afwijken van de vastgestelde normen. Een grote kans voor ontwikkelaars om projecten die op parkeren vastlopen toch door te laten gaan! Maar hoe bepaal je de toekomstige parkeerbehoefte zonder direct uit te gaan van de geldende normen?

Wanneer parkeernormen rigide worden toegepast bij toetsing van plannen ontstaan situaties zoals bij de ontwikkeling van het Oosterdokseiland naast het centraal station in Amsterdam. Er is, om aan de parkeernormen te voldoen, onder dit grote multifunctionele complex met bibliotheek, conservatorium, hotel, woningen en veel kantoorruimte, een garage met 1.700 plaatsen gerealiseerd. Huurders van de kantoorruimte nemen uit oogpunt van hun mobiliteitsvisie nagenoeg geen parkeerruimte af, terwijl met deze vraag tijdens de berekening van de parkeerbehoefte wel rekening was gehouden. Een strop voor investeerder en ontwikkelaar, maar ook voor de ruimtelijke omgeving waarin onnodig ruimte voor parkeren is gerealiseerd.

Parkeerbehoefte bepalen



FIGUUR 1  
Het vaststellen van de parkeerbehoefte

Stap 1: Doe onderzoek op locatie!  
Hoeveel behoefte er aan parkeerruimte is hangt af van de aantrekkelijkheid van het gebied, de bereikbaarheid, de verschillende reismogelijkheden die de gebruiker heeft en het lokale parkeerregime. De aantrekkelijkheid van het gebied vloeit voort uit de aanwezige functies en het programma van de ontwikkeling.

Is een gebied opgezet als autoluw? Zijn er goede OV- of fietsverbindingen? P+R's of Fietshubs? Maar ook: is er sprake van parkeerregulering of vrij aanbod van parkeerplaatsen in de openbare ruimte? Al deze factoren zijn van belang bij het bepalen van de in een gebied aanwezige hoeveelheid auto's (autobezit) en het aantal auto's dat naar het gebied komt (autogebruik). Voorbeelden van gegevens die kunnen helpen bij het bepalen van de parkeerbehoefte zijn statistische gegevens (autobezit), demografische gegevens, koopstroom- en mobiliteitsonderzoeken en input van (toekomstige) gebruikers. De kencijfers van het CROW kunnen richting geven, maar leiden alleen met behulp van aanvullend onderzoek tot nauwkeurige vaststelling van parkeerbehoefte.

Stap 2: Balans aanbrengen  
In eerste instantie is het van belang te weten hoeveel auto's zich dagelijks in en rond het ontwikkelgebied bevinden en hoeveel parkeerruimte er op eigen terrein, in eigendom van derden en in de openbare ruimte bezet wordt of beschikbaar is. Deze inventarisatie gebeurt in een parkeerbalans. De ontwikkelaar voegt daar een inschatting van de parkeer- behoefte van het nieuw toe te voegen programma aan toe.

Stap 3: Optimaliseren  
Daarna kan de parkeerbalans worden geoptimaliseerd. Door functiemenging zijn parkeerplaatsen wellicht dubbel te gebruiken. Andere functies hebben juist gelijktijdig hun piekmoment van aanwezige auto's. In gebieden waar overcapaciteit op straat is kan (afhankelijk van het vigerend beleid) een deel van de parkeerbehoefte in de openbare ruimte worden gefaciliteerd, zonder kosten te maken voor nieuwe voorzieningen. Als ergens al een streng parkeerbeleid geldt zal van extra parkeeroverlast in een toekomstige situatie niet snel sprake zijn en is er geen extra capaciteit nodig, of wordt er bij een nieuwe ontwikkeling juist een streng beleid ingevoerd om de te realiseren capaciteit te verlagen. Bewust reguleren en verdelen van lusten én lasten biedt mogelijkheden om bestaande parkeerruimte eerst zoveel mogelijk te benutten en pas als dat nodig is nieuw te bouwen.

Stap 4: Toetsen op beheersbaarheid en betaalbaarheid  
Zo ontstaat een parkeerbalans voor de toekomstige situatie met een definitie van het benodigd aantal toe te voegen parkeerplaatsen. Hierop kan de verschijningsvorm van de te realiseren parkeercapaciteit worden gebaseerd. Deze verschijningsvorm kan vervolgens getoetst worden op beheersbaarheid (parkeert de parkeerder op de voor hem bestemde plaats en welke dienstverlening ontvangt hij?) en betaalbaarheid (kan de parkeervoorziening gerealiseerd worden binnen acceptabele financiële kaders? Gaat de gebruiker betalen, of is parkeren gratis voor bepaalde doelgroepen, of voor iedereen?).

De uitkomst van de parkeerbalans kan aanleiding geven om het parkeerconcept bij te stellen en omgekeerd. Het vaststellen van het parkeerconcept is een iteratief proces, dat vanaf het begin deel uitmaakt van de ontwikkelopgave. Hoofdzak is dat de ontwikkelopgave het meest gebaat is bij duidelijke regels over hoe de parkeerbehoefte moet worden bepaald, waarbij ruimte moet zijn om gefundeerd van de parkeer- normen af te kunnen wijken.

**Duidelijk gemeentelijk parkeerbeleid**  
In een ontwikkelklimaat waarbij de parkeerbehoefte steeds meer een afgeleide van de ontwikkelopgave is, neemt de behoefte aan goed gemeentelijk parkeerbeleid toe. Goed beleid houdt rekening met grote variatie in situaties die zich kunnen voordoen en biedt tegelijk rechtszekerheid aan burgers en andere belanghebbenden. Dit kan door twee elementen in het beleid centraal te zetten.

Ten eerste zal, zoals eerder benoemd, duidelijk aangegeven moeten worden welke spelregels gelden voor het vaststellen van de parkeerbehoefte bij een ontwikkelopgave. Daarnaast moet de gemeente aangeven hoe met die parkeerbehoefte omgegaan moet worden. Naast een goed toetsingskader, gebaseerd op meetbare kenmerken, hoort daar ook duidelijkheid over de te volgen procedures bij. Welke initiatieven kan de ontwikkelaar zelf nemen? Hoe gaat de gemeente plannen beoordelen en met welke termijnen? Welke stappen volg je bij het aanvragen van een omgevingsvergunning en hoe verloopt de verlening ervan? Hoe kun je gefundeerd van regels afwijken als je een baanbrekend concept hebt? Een goed parkeerbeleid is een onmisbaar instrument voor een goed ontwikkelklimaat.

Er vindt binnen de gemeentelijke beleidskaders een verschuiving plaats in de manier van denken over parkeren. De gemeente Den Haag heeft in 2011 nieuw parkeerbeleid vastgesteld waarin rekening gehouden wordt met de karakteristieken van ontwikkelgebieden in relatie tot de parkeervraag. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vraagvolgende parkeervraag (in woongebieden) en sturende parkeervraag (bij andere functies). De parkeereisen liggen in het geval van sturende parkeervraag meestal lager dan bij vrije parkeervraag. In Veenendaal is in 2012 nieuw parkeerbeleid vastgesteld. Naar deze nota kan verwezen worden in bestemmingsplannen. De nieuwe parkeernormen zijn op basis van onderzoek verlaagd en er zijn procedures vastgesteld waarmee gefundeerd kan worden afgeweken van deze normen.

Ook door ontwikkelingen in de landelijke regelgeving verandert hoe gemeenten denken over hoe parkeernormen opgesteld en gebruikt moeten worden. Waar parkeereisen tot voor kort in de bouwverordening werden vastgelegd, wordt op dit moment gewerkt aan regelgeving die bepaalt dat parkeereisen in bestemmingsplannen worden opgenomen. Rechtstreekse opname van dergelijke eisen impliceert dat deze voor de looptijd van het bestemmingsplan vastliggen en dat de gemeente niet meer de flexibiliteit heeft om als daar aanleiding voor is tussentijds andere normen vast te stellen. Dit kan ondervangen worden door een parkeernormennota op te stellen en die van toepassing te verklaren op (her)ontwikkelingen die in een gemeente plaatsvinden.

**Parkeren in de toekomst**  
Er is nog een wereld te winnen als het gaat om parkeren, zeker in de context van ontwikkelingsopgaven. Gelukkig is er nu tijd om kritisch te kijken of, hoe en waar het beter kan. De professionele omgeving is rijp voor een andere visie en aanpak op parkeren. Gemeenten hebben nu de tijd en de ademruimte om toekomstbestendige beleidskaders vast te stellen. Voor hen is nu de kans om de dialoog aan te gaan met de ontwikkelaar en tot alternatieve ideeën voor parkeeroplossingen te komen. Ontwikkelaars kunnen de parkeeropgave integraal onderdeel van het ontwikkelproces maken. Aan hen de taak op basis van hun visie en ambitie in combinatie met gedegen onderzoek (meten = weten!) en creatieve ideeën tot parkeeroplossingen te komen waar uiteindelijk de eindgebruiker, de parkeerder, profijt van zal hebben. Want voor de parkeerder doen we het immers!





4 | 5 | 6 JUNI  
AMSTERDAM RAI 2013  
[www.provada.nl](http://www.provada.nl)

PROVADA, hét jaarlijkse ontmoetings-  
punt van de vastgoedbranche in de  
Amsterdam RAI.

Drie dagen lang treffen vastgoedpartijen  
elkaar in een professionele omgeving om  
plannen, ideeën en visies met elkaar te  
delen. Daarnaast worden er diverse  
inhoudelijke bijeenkomsten georganiseerd.

PROVADA, de beurs waar inhoud en  
netwerken samenkomen.

DEEL DE  
INSPIRATIE!

MAKE IT HAPPEN  
MAKE IT REAL



[info@provada.nl](mailto:info@provada.nl)  
+31 (0)30 60 514 24



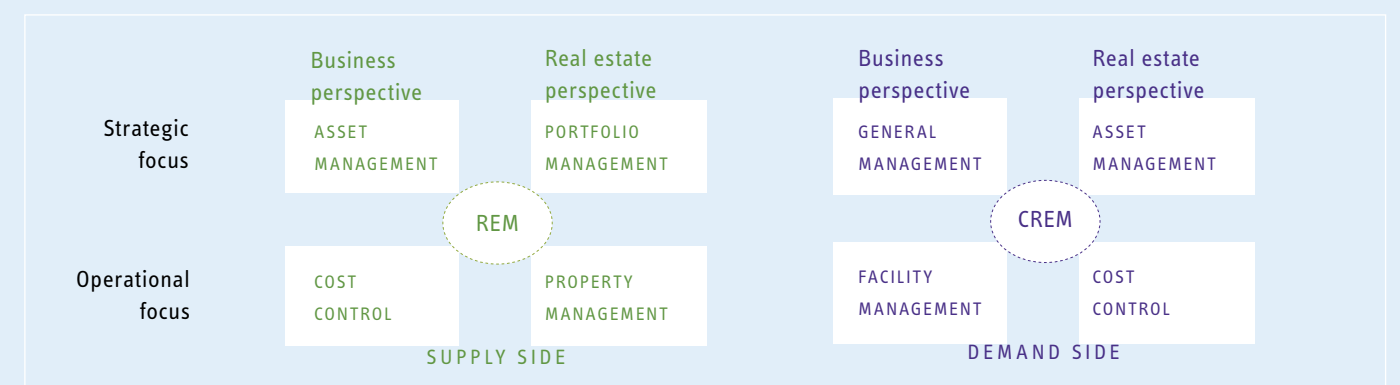
# Corporate Real Estate Management

De afgelopen jaren heeft Corporate Real Estate Management (CREM) veel stappen gemaakt richting professionalisering. Waar voor de jaren '90 bedrijven bedrijfstvastgoed vaak alleen zagen als pure noodzaak wordt bedrijfstvastgoed nu gezien in relatie tot de bedrijfsvoering. Hoe deze veranderende rol van bedrijfstvastgoed tot stand is gekomen en hoe deze vandaag de dag wordt vormgegeven, zal in de komende artikelen worden toegelicht.

**FIGUUR 1**

verschil tussen CREM en REM

(Dewulf, G., Krumm, P., en De Jonge, H. (2000). Successful corporate real estate strategies. ARKO Publishers)



Iris van Donselaar - SERVICE

Real Estate Management (REM) is een bekender begrip dan CREM. Toch is de opmars van CREM duidelijk zichtbaar en worden de verschillen tussen REM en CREM steeds meer erkend. Niet alleen vastgoedbedrijven houden zich nog bezig met vastgoed, ook bedrijven uit andere sectoren gaan hun vastgoedafdeling betrekken bij hun bedrijfsvoering.

De verschillen tussen de twee managementvormen zijn weergegeven in figuur 1. Het meest wezenlijke verschil tussen de twee vormen is dat CREM dienstbaar is aan de primaire processen van het bedrijf waar zij onderdeel van uitmaken, terwijl REM een op zichzelf staand en minder dynamisch proces is. Dit is in onderstaand figuur af te lezen door de plaatsing van 'General management' als 'Strategic focus' en 'Business perspective'. General management is gefocust op een zo hoog mogelijk rendement uit de core business, waarbij bij REM juist het hoogste rendement wordt behaald middels vastgoed assets.

Er kan worden geconcludeerd dat CREM kortgezegd het vastgoedmanagement is dat ondersteuning biedt aan de primaire processen in een bedrijf of organisatie. De bijdrage van CREM aan deze primaire processen brengt vele voordelen met zich mee, zoals het verhogen van de productiviteit en het reduceren van kosten. In het eerste thema artikel 'Return on Real Estate', geschreven door Ben Feijts van Coresta, zal verder worden ingaan op deze voordelen. Hij beschrijft daarbij het belang van CREM in een organisatie en de nauwe samenhang met Return on Real Estate.

CREM wordt toegepast in verschillende vastgoedsectoren waardoor het steeds op een andere manier vormgegeven kan worden. René Buck en Nynke Draisma, werkzaam bij Buck Consultants International, richten zich in hun artikel 'Campusvastgoed: juiste vastgoed voor de juiste gebruiker' op de definitie van campusvastgoed en de werking van campusvastgoed in de vastgoedmarkt.

Ze kaarten daarbij ook de voor- en nadelen aan van langetermijnbeleggingen in deze sector. Beleggers zijn vandaag de dag nog steeds terughoudend met het investeren in campusvastgoed. De redenen voor deze terughoudendheid worden in het artikel besproken.

Om goed in te kunnen spelen op de huidige ontwikkelingen in CREM is wetenschappelijk onderzoek noodzakelijk. Jan Veuger, promovendus aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, is momenteel bezig met zijn promotieonderzoek genaamd 'Waardedenken & Besturen', een onderzoek naar maatschappelijk en financieel rendement van woningcorporaties. In het artikel 'CREM voor woningcorporaties' belicht hij de toenemende belangstelling van CREM en de toepassing ervan bij woningcorporaties. Dirk Brounen, werkzaam als hoogleraar Vastgoedeconomie bij TiasNimbas Business School aan de Universiteit van Tilburg, beschrijft in zijn artikel 'Vastgoed; een dure bijzaak' eveneens de ontwikkeling van CREM en het belang ervan. Hij beschrijft daarbij in de vorm van een onderzoek het effect van vastgoed op de financiële prestaties van een bedrijf.

In het artikel 'Het integrator model; de nieuwe normaal', beschrijven Leon van Leersum en Tim Schelle een nieuw sourcing-model in CREM. In dit artikel wordt gekeken naar mogelijkheden die gespecialiseerde bedrijven bieden om het gehele CREM proces over te nemen van organisaties, welke wel de lusten van CREM willen, maar niet de lasten.

De reeks thema-artikelen zal worden afgesloten met een 'case study' geschreven door Berend van Egmond, directeur van VEG Interior Building Systems. Het omvat een herhuisvestingsopgave waarbij CREM wordt toegepast op een hedendaags project.

De auteurs van dit magazine met als thema Corporate Real Estate Management, behandelen ieder hun eigen visie en deelgebied van het onderwerp. Dit is slechts een fractie van alle mogelijke ideeën en toepassingen van deze managementvorm gezien de breedte en de ontwikkeling ervan.

#### Bronnenlijst

Dewulf, G., Krumm, P., Jonge, H. de (2000). *Successfull corporate real estate strategies*. ARKO Publishers

Haynes, B.P. (2012). Adding value through CREAM alignment. *Proceedings of the 18th ERES conference*, June 13-16, Edinburgh, Scotland.

Krumm, P.J.M.M. (2001). *History of real estate management from a corporate perspective*, Facilities, Vol. 19 Iss: 7 pp. 276 - 286

Lindholm, A.L. (2008). *Identifying and measuring the succes of Corporate Real Estate Management*. Helsinki University of Technology, Faculty of Engineering and Architecture.

# Return on Real Estate

Vastgoed is op vele verschillende manieren van invloed op de omgeving, op de mensen die er verblijven en op de processen die zich daarin afspelen. Organisaties doen er dan ook goed aan om op een strategische manier naar dit bedrijfsmiddel te kijken. Dit is in vastgoedmanagement-land inmiddels een breed gedragen opvatting. Het 'strategisch denken' over vastgoed en huisvesting is sinds de jaren '80 steeds meer in de belangstelling komen te staan. Zo heeft het vakgebied van Corporate Real Estate Management (CREM) zich sterk ontwikkeld en staat het nog steeds erg in de belangstelling. In organisaties is bij directie en bestuur een zekere impact van vastgoed vaak wel (in meer of mindere mate) bekend. Echter, in het kader van verantwoorde besluitvorming is een zo concreet mogelijk beeld van de effecten van bepaalde vastgoedkeuzes op de organisatie gewenst. Voor deze verdiepingsslag van CREM is 'Return on Real Estate' ontwikkeld.



#### ir. B.F.M. (Ben) Feijts

Ben is sinds 6,5 jaar werkzaam bij Coresta, waar hij zich als consultant Healthcare primair bezig houdt met analyse en advies rondom zorgvastgoed en vastgoedbeleid. Daarnaast is hij intern betrokken bij het ontwikkelen van producten en het structureren van kennis rondom de effecten van vastgoed.

#### Toegevoegde waarde

Het optimaal managen van vastgoed heeft een toegevoegde waarde, maar hoe kan deze toegevoegde waarde nu inzichtelijk worden gemaakt? In haar proefschrift voor de universiteit van Helsinki heeft Anna-Liisa Lindholm zich dezelfde vraag gesteld (Lindholm, 2008). Zij kwam, na een uitvoerige literatuurstudie en de nodige gesprekken met professionals, tot zeven zogenaamde 'value adding attributes' van CREM, namelijk:

- het verhogen van de waarde van vastgoed;
- het bevorderen van marketing en sales;
- het verhogen van innovatie;
- het verhogen van werknemerstevredenheid;
- het verhogen van productiviteit;
- het verhogen van de flexibiliteit;
- het verlagen van kosten.

Het moge duidelijk zijn dat er in deze opsomming sprake is van tegenstrijdige belangen. Als een organisatie bijvoorbeeld besluit maximaal in te zetten op productiviteit, dan kan dit ten koste gaan van de werknemerstevredenheid. Voor organisaties is het daarom van belang om keuzes te maken: je kunt niet alles willen en overal goed in zijn. In de basis is er één toegevoegde waarde die leidend is. Deze toegevoegde waarde wordt bepaald door onder andere de missie en visie van de organisatie. Het kiezen van de primaire (en eventueel secundaire en tertiaire) toegevoegde waarde geeft een leidraad bij het maken van verdere keuzes binnen het vastgoedmanagement.

**“Voor organisaties is het van belang om keuzes te maken: je kunt niet alles willen en overal goed in zijn.”**

#### Vastgoedkenmerken

Om de gewenste toegevoegde waarde van het vastgoed (management) te bereiken, is het van belang om te weten welke vastgoedkenmerken daarbij een rol spelen. De impact van vastgoed is veelzijdig en daardoor niet in één keer te overzien. Er dient dan ook gebruik gemaakt te worden van kennis uit bepaalde vakgebieden of vanuit het bedrijfsleven.



**coresta.**  
return on real estate®

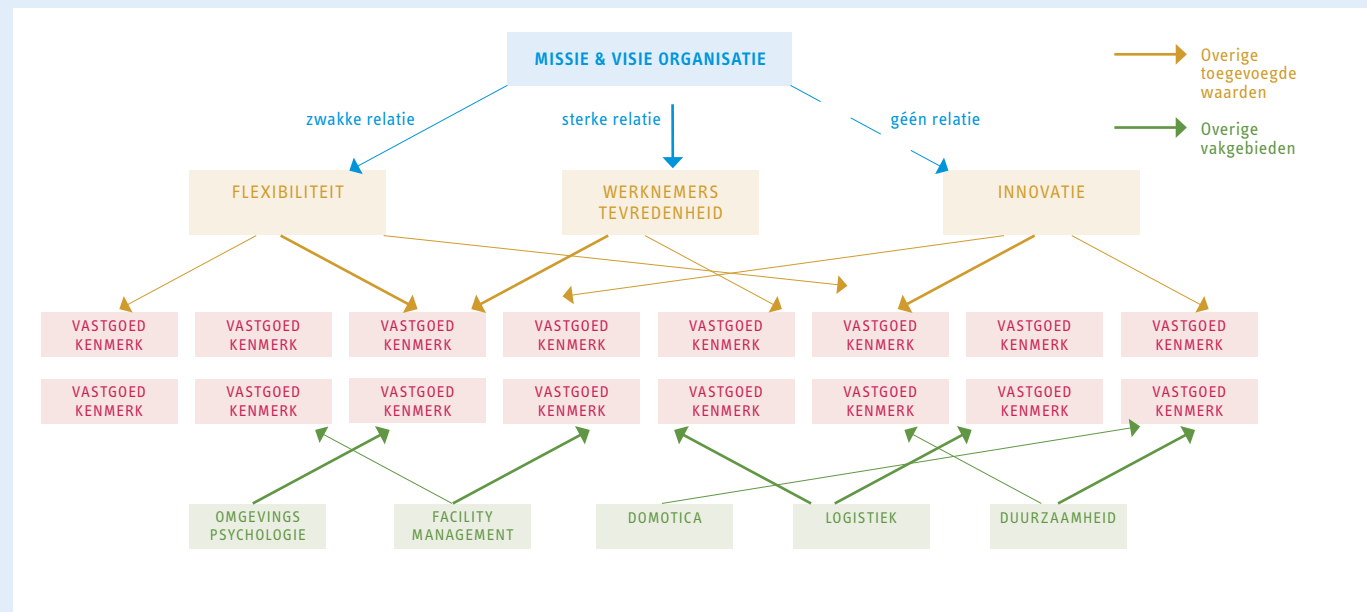


**continu  
verbeteren  
én besparen  
met uw vastgoed...**



**...zodat  
u maximaal  
kunt investeren  
in uw klanten**





Denk hierbij aan property en facility management, omgevings-psychologie, domotica, duurzaamheid, corporate identity of bouwprocesmanagement.

## “De impact van vastgoed is veelzijdig en daardoor niet in één keer te overzien.”

Binnen elk vakgebied is veel onderzoek gedaan. Bijvoorbeeld naar het effect van het gebruik van duurzame materialen, of naar het effect van het binnenklimaat (licht, lucht, geluid) op de tevredenheid of productiviteit van werknemers/gebruikers. Onderzoeken met een meetbaar effect hebben uiteraard de voorkeur, maar ook kwalitatieve effecten kunnen een belangrijke rol spelen bij de besluitvorming. Gebruik van kennis uit verschillende bronnen betekent onvermijdelijk ook een groot aantal overlappingsen en kruislingse verbanden. Zo is de breedte van een gang niet alleen van invloed op de interne logistiek van een gebouw, maar is dit ook in directe zin van invloed op de investeringskosten en ook op de beleving van de ruimte door gebruikers. Hierin zullen keuzes gemaakt moeten worden.

In figuur 1 is schematisch de onderlinge relatie tussen vakgebieden, vastgoedkenmerken en toegevoegde waarde weergegeven. Een vakgebied kan meerdere vastgoedkenmerken benoemen die in meerdere of mindere mate een bepaald effect hebben. Deze effecten kunnen gerelateerd worden aan één of meer van de toegevoegde waarden. Om een overzicht te kunnen houden van hetgeen voor een bepaalde organisatie wel of niet belangrijk is, komt de prioritering van de toegevoegde waarden weer om de hoek kijken. Als een organisatie bijvoorbeeld ‘gebruikstevredenheid’ het belangrijkste vindt, dan start die organisatie met het sturen op de vastgoedkenmerken die daar een (sterke) relatie mee hebben. In het voorgenoemde voorbeeld wordt derhalve gekeken wat het effect van de breedte van de gang is op de belevingswaarde van de persoon die er door heen loopt. Maar wat als ‘het verlagen van de kosten’ de belangrijkste toegevoegde waarde is? Dan wordt de gang net zo breed als minimaal is toegestaan in het kader van veiligheid en toegankelijkheid.

**FIGUUR 1**

Onderlinge relaties tussen toegevoegde waarde, vastgoedkenmerk en vakgebied

Het voorbeeld geeft een versimpelde weergave van het keuzeproces weer, maar geeft wel een beeld van het belang van het stellen van prioriteiten. Deze kunnen gesteld worden op basis van de voorkeuren van een organisatie, maar ook op basis van de financiële impact van bepaalde vastgoedkenmerken en –effecten. Een zorgorganisatie heeft bijvoorbeeld een personeelsintensief proces. In de care sector (Verpleging & Verzorging, GGZ, GHZ) is een kostenaandeel op organisatieniveau van 70 procent geen ongebruikelijke situatie. Dit betekent dat 1 procent besparen op personeelskosten de totale organisatie veel meer oplevert dan 1 procent te besparen op de gasrekening. Deze besparingen kunnen vervolgens weer worden ingezet in het primaire proces van de organisatie.

### Return on Real Estate

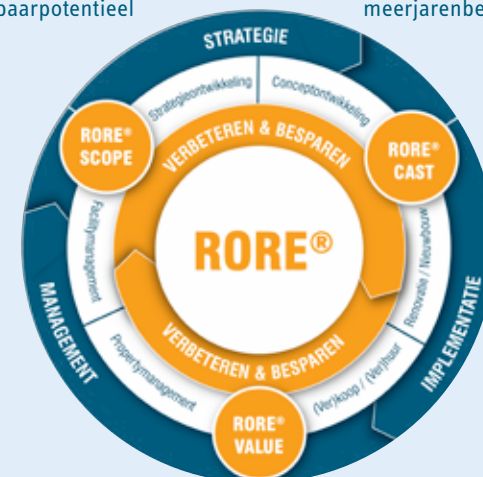
Return on Real Estate (RORE) is gericht op het voortdurend verbeteren en besparen met vastgoed. Daarnaast richt RORE zich op het inzichtelijk maken van dit effect. Daarbij geldt dat vastgoed een positieve bijdrage moet leveren aan het primaire proces van een organisatie. Dit gebeurt door:

- Het proces zo goed mogelijk te ondersteunen: bijvoorbeeld door logistieke optimalisatie in een productieomgeving of het maximaliseren van creativiteit en innovatie in een kantooromgeving;
- Efficiëntie met vastgoed: bijvoorbeeld door het besparen op energiekosten, het verlagen van afschrijvingslasten of het verlagen van het ziekteverzuim. Door efficiënt gebruik van middelen blijft er meer (financiële) ruimte over voor het primaire proces van de organisatie.

## Return on Real Estate cycle

Zichtbaar maken van verbeter- en bespaarpotentieel

Verbeterplan uitgedrukt in een meerjarenbegroting



Evaluatie van gerealiseerde verbetering / besparing afgezet tegen RORE-cast

**FIGUUR 2**

Vastgoedcyclus met RORE meetinstrumenten

RORE kan in elke fase van de vastgoedcyclus een rol spelen: zowel bij de strategievorming, alsook bij de realisatie van een plan of in de gebruiksfase van een gebouw. RORE wordt daarom gekoppeld aan een vastgoedcyclus zoals die in CREM ook regelmatig wordt gehanteerd. In figuur 2 is deze cyclus inclusief RORE weergegeven. RORE heeft daarbij de vorm van een drietal meetinstrumenten waarmee de effecten geprognosticeerd en bewaakt worden. Deze meetinstrumenten zijn genaamd: de RORE-Scope, RORE-Cast en RORE-Value.

## “Return on Real Estate is gericht op het voortdurend verbeteren en besparen met vastgoed en dat effect ook inzichtelijk te maken.”

Het verbeter- en bespaarproces wordt gestart met de ‘RORE-Scope’. Dit betreft een meting waarbij de huidige vastgoedportefeuille van een organisatie wordt doorgelicht en afgezet tegen een benchmark. Als benchmark kan gekozen worden voor de gemiddelde waarden van de eigen portefeuille, of juiste een externe benchmark (zoals gemiddelden in de sector van de desbetreffende organisatie). Bij deze meting worden kengetallen geïnventariseerd, zoals de kosten van het vastgoed, de tevredenheid van medewerkers en klanten en facilitaire kerngegevens. Met behulp van deze meting wordt inzichtelijk gemaakt wat de verbeterpotentie van de vastgoedportefeuille is.

Na afronding van de eerste meting start het strategische traject. Daarin worden de lange termijnplannen van de organisatie vastgelegd en vertaald naar de implicaties voor het vastgoed. De interne kennis op het gebied van verbeteren en besparen wordt ingezet om daarin de juiste keuzes te maken. Het strategische traject resulteert in een plan van aanpak voor de vastgoedportefeuille. Dit vormt de input voor het tweede meetinstrument, de ‘RORE-Cast’. In deze meting wordt een prognose gemaakt van de financiële consequenties van de voorgenomen plannen voor een organisatie. Daarin wordt ook rekening gehouden met verwachte verbeteringen en besparingen als gevolg van deze plannen. De financiële consequenties worden bij voorkeur inzichtelijk gemaakt door middel van een meerjarenbegroting. Een meerjarenbegroting geeft inzicht in de ontwikkeling van de balansposten van een organisatie over de komende jaren. Dit maakt voor bestuurders en directie de effecten van bepaalde beslissingen voor de komende 15 jaar inzichtelijk. Ook financierende partijen hebben behoefte aan een dergelijk overzicht, om te kunnen beoordelen of de gewenste financiering haalbaar is. Naast de financiële effecten wordt een overzicht gemaakt van de kwalitatieve effecten van bepaalde ingrepen, die niet direct in euro’s zijn uit te drukken. Bijvoorbeeld een betere uitstraling van een pand die bijdraagt aan de Corporate Identity van een organisatie.

Indien blijkt dat de gewenste plannen haalbaar zijn, dan start het implementatietraject. Daarin worden de plannen gerealiseerd, bijvoorbeeld door te bouwen, te renoveren of door panden te kopen of juist te verkopen. Het derde meetinstrument wordt periodiek opgesteld en betreft een evaluatiemoment: de ‘RORE-Value’. Hier worden de werkelijke exploitatiegegevens van een organisatie geïnventariseerd en vergeleken met de eerder opgestelde ‘RORE-Cast’. Naast het evalueren van de resultaten voor de klant is hier ook sprake van een interne terugkoppeling, om de kennis die eerder is gebruikt in het strategische traject verder aan te scherpen.

### Bijdrage aan CREM en verdere ontwikkeling van kennis

RORE neemt de basisgedachte van CREM als uitgangspunt en heeft als doelstelling om de positieve bijdrage van vastgoed aan de organisatie als geheel inzichtelijk, transparant en meetbaar te maken. Dit zorgt ervoor dat de vastgoedverantwoordelijken, maar ook directie en bestuur, op gefundeerde wijze beslissingen kunnen nemen en de effecten van die beslissingen ook kunnen bewaken.

Bij het inzichtelijk maken van de effecten van vastgoed geldt dat je (vanuit wetenschappelijk oogpunt) nooit genoeg kennis in huis kunt hebben. Vanuit praktisch (en bedrijfsmatig) oogpunt is het echter ook van belang om prioriteiten te stellen en niet te verzanden in details. Een combinatie van het bijhouden van gedane onderzoeken enerzijds en eigen toetsing van de behaalde resultaten anderzijds heeft zich daarom bewezen als de best werkbare methode.

### Bronnenlijst

A.L. Lindholm, (2008). *Identifying and measuring the succes of Corporate Real Estate Management*. Helsinki University of Technology, Faculty of Engineering and Architecture.

# Campus- vastgoed:

juiste vastgoed

voor de juiste gebruiker

Eind vorig jaar is een groei van het aantal campussen en initiatieven in Nederland geanalyseerd. Het opbouwen van bloeiende campussen vraagt om een lange adem en betrokkenheid van veel partijen. Campussen zijn meer dan geïsoleerde vastgoedontwikkelingen en vormen een belangrijk basiselement van clusters in de regionale economie. Voor de ontwikkeling van campussen en het huisvesten van bedrijven en instituten zijn diverse typen vastgoed nodig. Welk type vastgoed is nodig om bedrijven in hun ontwikkeling te ondersteunen? En waar liggen kansen voor vastgoedfinanciering nu de overheid is terug gestapt?



## Drs. R.J.V.M. Buck

René Buck<sup>1</sup> rondde in 1985 zijn studies in economische geografie (cum laude) en planologie aan de Katholieke Universiteit van Nijmegen af. Na zijn studie richtte hij het economische onderzoeks- en adviesbureau Buck Consultants International op.

## Drs. N.S. Draisma

Nynke Draisma<sup>2</sup> heeft Economische Geografie gestudeerd aan de Universiteit van Utrecht en werkt bij Buck Consultants International als senior adviseur. Zij heeft ruim 12 jaar ervaring met (internationale) huisvestingsvraagstukken voor wereldwijd opererende kleine en grote bedrijven die actief zijn in verschillende sectoren. Eveneens is zij direct betrokken geweest bij de onderzoeken die BCI heeft uitgevoerd voor het Ministerie van Economische zaken betreffende campussen in Nederland.

## Wat is een campus?

Campus of science park is een veelgebruikte term in binnen- en buitenland voor bedrijvenparken waar technologie gedreven activiteiten ruimtelijk worden gefaciliteerd. In de vakliteratuur wordt doorgaans verwezen naar twee type parken, namelijk science & technology parken en campussen. Als het gaat om science en technology parken zijn er vier typen bedrijfsomgevingen te onderscheiden (figuur 1). In toenemende mate wordt in Nederland de term 'campus' gebruikt voor twee soorten initiatieven:

- Science & research park: (parkachtige) bedrijventerreinen waar Research & Development (R&D) plaatsvindt door universiteiten, ziekenhuizen, onderzoeksinstituten en/of bedrijven
- Open innovatie campus: (voormalige) bedrijfspark waar een 'anchor tenant' R&D verricht, waarop ook andere bedrijven zich kunnen vestigen en onderlinge samenwerking en samenwerking op onderzoeksgebied actief wordt gestimuleerd.

Een campus kan worden gedefinieerd met vier kernelementen. Op een campus is fysiek hoogwaardige ruimte beschikbaar die vestigingsmogelijkheden en lab-, cleanroom- en testfaciliteiten biedt voor kennisintensieve bedrijvigheid (1). De focus is gericht op R&D en/of kennisintensieve activiteiten zodat ook daadwerkelijk kennisuitwisseling, innovatie en gezamenlijke productontwikkeling plaats kunnen vinden (2). Een manifeste kennisdrager is fysiek gevestigd op de campus (3). Voorbeelden van kennisdragers zijn een R&D-centrum van een groot internationaal opererend bedrijf, (technische) universiteit, universitair medisch centrum/ziekenhuis, onderzoeksinstituut en hogeschool. De kennisdrager heeft een belangrijke magneetfunctie om andere bedrijven en activiteiten aan te trekken naar de campus en dient dus een sterke reputatie op een specifiek thema of technologie en een zekere omvang te hebben. Tenslotte bevordert een open innovatie organisatie actief de uitwisseling van kennis (4).

FIGUUR 1

Vier typen science & technology parken, Bron: Buck Consultants International



## Beeld in Nederland

Verspreid in Nederland bestaan er zo'n 74 campussen en initiatieven om een campus te ontwikkelen (figuur 2). Sinds 2009 is dit aantal gegroeid met 19 campussen. Eind vorig jaar zijn alle campussen/campusinitiatieven in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken geanalyseerd en is er geconcludeerd dat er 33 'echte' campussen in Nederland zijn waarvan 25 gerealiseerd en 8 nog in de ideefase verkeren. De vier kerncriteria, zoals hierboven gedefinieerd, vormen de basis voor de selectie. De High Tech Campus Eindhoven, Bio Science Park Leiden, Kennispark Twente, Wageningen Campus, Chemelot Campus, Technopolis Delft en Amsterdam Science Park vormen de zeven meest volwassen campussen in ons land. Tezamen bieden ze aan ruim 1.000 bedrijven hoogwaardige ruimte en faciliteiten en verwelkomen ze dagelijks bijna 30.000 kenniswerkers in het park.

“Campussen zijn geen geïsoleerde vastgoedoplossingen.”

## Belang en meerwaarde van campussen

In hun concurrentiestrijd staan technologie-georiënteerde bedrijven voor een tweetal uitdagingen namelijk het verkorten van de doorlooptijd om nieuwe producten op de markt te brengen en het vergroten van het rendement op deze producten.

FIGUUR 2

Actueel beeld van campussen in Nederland (2012)





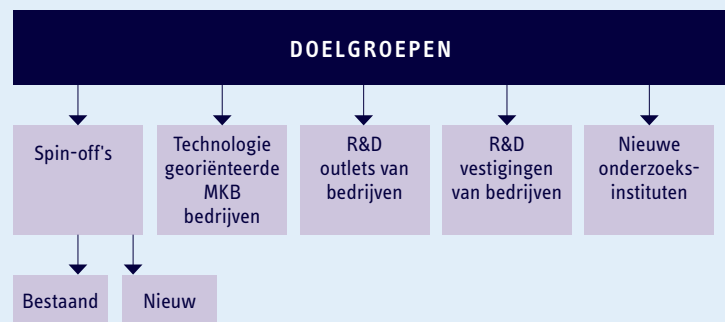
Om te overleven passen zij twee R&D-strategieën toe namelijk open innovatie en globalisering. Met open innovatie maken zij gebruik van specifieke technologische kennisinstituten, universiteiten, spin-offs, MKB etc. Daarbij zoeken ze naar de juiste talenten, technologieën en partners over de gehele wereld. Fysieke nabijheid van deze zaken, informele contacten en directe toegang tot kennis zijn belangrijk. Een campus biedt een dergelijke omgeving. Uit de vakliteratuur blijkt ook dat het gevestigd zijn op een campus voordelen heeft. De meerwaarde uit zich o.a. in kennisuitwisseling, omzet- en werkgelegenheidsgroei bij bedrijven, intensieve relaties met universiteiten, adoptie van nieuwe technologieën, toename van het aantal spin-off bedrijvigheid en de vestiging van nieuwe internationale bedrijven, en snellere valorisatie van kennis. Samengevat is een campus een natuurlijk kristallisatiepunt voor kenniswerkers en R&D-afdelingen maar is met haar onderscheidend vermogen ook een innovatieversneller van formaat. Het belang van volwassen campussen is daarmee groot vanuit het perspectief van de bedrijven, clusters en de regionale economie.

Campussen zijn geen geïsoleerde vastgoedoplossingen. Zij dragen bij als fysieke basis aan de ontwikkeling en versterking van clusters binnen de regionale economie. Enerzijds blijkt dit uit samenwerkingsrelaties met en kennisuitwisseling tussen bedrijven en instellingen gevestigd in een regio en anderzijds uit bijvoorbeeld het aantrekken van talent naar de betreffende regio.

**TABEL 1**  
Het belang van locatiefactoren voor R&D vestigingen van bedrijven (in %)

Positie	Locatie factor	Score
1	Beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel	65%
2	Internationale bereikbaarheid	52%
3	Aanwezigheid internationaal toonaangevende universiteiten en/of instituten	50%
4	Samenwerkingsmogelijkheden met universiteiten, instituten en/of bedrijven	44%
5	Capaciteiten en kwaliteit IT infrastructuur	42%
6	Nabijheid afzetmarkt en/of strategische partners	41%
7	R&D subsidies en incentives	41%
8	Arbeidskosten van R&D personeel	40%
9	Quality of life	39%
10	Belastingklimaat	36%
11	Wet- en regelgeving	36%
12	Ondernemersklimaat dat innovatie aanmoedigt	35%

**FIGUUR 3**  
Verschillende technologiegeoriënteerde bedrijven gehuisvest op een campus, *Bron: Buck Consultants International*



## Vastgoed op campussen

Vanuit de locatiekeuzepraktijk en ook op basis van eigen onderzoek blijkt dat het belang van vastgoed geen dominante vestigingsplaatsfactor is voor R&D-vestigingen van wereldwijd opererende bedrijven (tabel 1). De belangrijkste factoren die de locatiekeuze drijven van dergelijke vestigingen zijn de aanwezigheid van talent, technologie en internationale bereikbaarheid. Ook al scoort het belang van de vastgoedfactor laag, het niet goed op orde hebben van adequate huisvesting kan een campusorganisatie zich niet permitteren.

De technologiegeoriënteerde bedrijven die zich op een campus huisvesten zijn zeer verschillend van aard, niet alleen in omvang maar ook in hun focus en gerelateerde activiteiten (figuur 3). Een spin-off bedrijf stelt - gezien zijn ontwikkelingsfase - andere huisvestingseisen dan een stand-alone R&D-vestiging van een groot bedrijf. Als vastgoedorganisatie van een campus is het kunnen huisvesten van bedrijven in elke ontwikkelingsfase een doel op zich. Criteria, zoals omvang, huurprijzen, flexibiliteit in voorwaarden, gedeelde of eigen voorzieningen en faciliteiten, variëren per bouwtype (tabel 2). Het afstemmen van de gebouwpropositie op de ontwikkelingsfase van een bedrijf is cruciaal in het aantrekken van bedrijvigheid naar de campus.

“Het campusvastgoed voor beleggers is nog relatief onbekend en ook weinig transparant in Nederland.”

Eveneens is een omgeving gewenst waarin netwerken, samenwerking en kennisuitwisseling tussen individuen, bedrijven en instituten in een levendige en open sfeer worden gestimuleerd. Het technisch vastgoedbeheer en science parkmanagement zijn belangrijke diensten van een campusorganisatie die dit onderhoudt en faciliteren. Overigens spreken we dan over meer dan de basisdiensten die worden geboden op reguliere bedrijventerreinen. Voorbeelden van diensten zijn organiseren van netwerkbijeenkomsten, het faciliteren van spin-off bedrijven met specifieke trainingen en managementondersteuning.

## Financiering van campusvastgoed

Het creëren en bieden van een aantrekkelijk en veelzijdig huisvestingsaanbod is in de huidige economische neergang een uitdaging voor menige campusorganisatie. Waar voorheen de financiering van dergelijke projecten relatief makkelijk was te verkrijgen (o.a. via beschikbare subsidiegelden van de overheid) is dat nu veel moeilijker geworden sinds subsidies zijn afgeschaft en financiering van vastgoed problematisch is geworden.

De rol ligt nu meer bij provincies en gemeenten, die campussen ondersteunen in hun ambities en daarmee gericht innovatie en werkgelegenheid in een campusregio stimuleren.

**TABEL 2**  
Huisvestingskenmerken per gebouwtype

Incubator	Accelerator
• Flexibele huurvoorwaarden	• Flexibele huurvoorwaarden
• Lage huurprijzen	• Hogere huurprijzen
• Gedeelde voorzieningen	• Gedeelde voorzieningen
• Gedeelde onderzoeksfaciliteiten	• Gedeelde onderzoeksfaciliteiten
Multi tenant	Stand-alone vestiging
• Grotere oppervlakte	• Niet flexibele huurvoorwaarden
• Marktconforme prijs	• Eigen voorzieningen
	• Eigen onderzoeksfaciliteiten

Vanuit de vastgoedbeleggerswereld richten de ogen zich mondigesmaat op deze beleggingsklasse, ondanks het beeld dat de reguliere vastgoedmarkten in een diepe crisis verkeren. Het campusvastgoed voor beleggers is nog relatief onbekend en ook weinig transparant in Nederland. Recent onderzoek van Keeris toont dit ook aan (Keeris, 2012). Een beleggingsoverweging betreft altijd de risico's ten opzichte van het te verkrijgen rendement.

Voor het inschatten hiervan worden diverse analyses uitgevoerd op basis van data en ervaringen vanuit het verleden, huidige marktontwikkelingen en verwachte toekomstbeelden. Voor kantoor- en bedrijfsvastgoedobjecten zijn deze gegevens ruimschoots voorhanden, maar voor het specifieke campusvastgoed is dit zeer beperkt. Redenen hiervoor zijn het specifieke karakter van dit type vastgoed en de inbreng van publieke middelen die het beeld minder scherp maken. Er bestaat dan ook geen duidelijk marktbeeld. Keeris (2012) beargumenteert dat rendementen (BAR) op campusvastgoed variëren tussen de 8.5-12.5%. Voor- en nadelen van lange termijnbeleggingen in campusvastgoed zijn

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lager risicoprofiel van op campus gevestigde bedrijven, meer financiële ruimte waardoor betere verhuursituatie.</li> <li>Hogere gemiddelde huurprijzen campusvastgoed dan gemiddelde bedrijvenmarkt en logistiek vastgoed.</li> <li>Hoger kwaliteitsniveau dan regulier kantorenvastgoed.</li> <li>Kapitaalwaarde van laboratoria blijft veelal behouden.</li> <li>Instandhoudingskosten zijn meestal voor huurder (nl. verweven met eigen R&amp;D activiteiten en de benodigde bouw- en installatietechnische voorzieningen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoog investeringsniveau.</li> <li>Leegstand is in het begin hoog daarna neemt deze af.</li> <li>Risico dat bedrijven afhaken omdat ze het niet redden, is groot.</li> <li>Taxatiewaarde lastig vast te stellen.</li> </ul>

Bron: Keeris, 2012 (bewerking)

## Afsluitend

Vanuit vastgoed-perspectief zijn campussen interessant om verschillende redenen. Er ontstaan meer en meer technologie gedreven bedrijven, deze bedrijven hebben behoefte aan een professionele omgeving. Universiteiten en kenniscentra zijn gretig. En steden en regio's willen campussen/science parken ontwikkelen. Belangrijkste randvoorwaarden voor succes zijn:

- Een gedragen concept vanuit belangrijkste stakeholders.
- Een krachtige en onderscheidende propositie richting de markt.
- Een uitgebalanceerd huisvestingsaanbod voor verschillende gebruikers.
- Een brede campusmanagement organisatie die toegevoegde waarde biedt
- Ambassadeurschap van succesvolle bedrijven: 'hun succes is het succes van de campus'.

## Bronnenlijst

Boekholt, P. , Nagle M. & Zuidjam, F (2009), *Campusvorming. Studie naar de meerwaarde van campussen en de rol van de overheid met betrekking tot campusvorming*. Technopolis in opdracht voor het ministerie van Economische Zaken.

Buck Consultants International (2012), *Acteel beeld van campussen in Nederland*

Buck Consultants International (2012), *Diverse lezingen*

Colombo, M.G. & Delmastro, M (2002), *How effective are technology incubators? Evidence from Italy*. Research Policy 31, 1103-1122

Dinteren, van prof. dr. J. (2009), Science Parks.  
*Economic Engines or Real Estate Concept*. Real Estate  
Quarterly, 20-24

Kaashoek, B. & C. Holland (2010), *Position Paper: R&D campussen – een innovatie perspectief*

Keeris W.G. (2012), *Beleggen in vastgoed*. Marktsegment Science Parks. Op transparantiegericht.

Löfsten, A. & P. Lindelöf (2001), *Science Parks and the growth of new technology-based firms – academy-industry links, innovation and markets*. Research Policy, 31, 859-876

Squicciarini, M. (2008), *Science Parks'tenants versus out-of Parks firms: who innovates more? A duration model*. Journal of Technology Transfer, 33, 45-71

# CREM voor woningcorporaties

Doordat er vele meningen zijn, vindt iedereen wel iets van maatschappelijk vastgoed en de besturing daarvan door corporaties. Maar wat is een toegangsbewijs voor een competitieve strategie van woningcorporaties om de druk van belanghebbenden te weerstaan? En hoe kan deze vorm gegeven worden met Corporate Real Estate Management (CREM) voor besturing van maatschappelijk vastgoed van een woningcorporatie? Dit artikel maakt deel uit van het promotie onderzoek **Waardedenken & Besturen**, een onderzoek naar maatschappelijk en financieel rendement van woningcorporaties.



Het besturen van woningcorporaties lijkt een heikel onderwerp omdat veel maatregelen elkaar tegenwerken en niet leiden tot het gewenste resultaat. Als we alleen maar naar de financiële waarde kijken, dan is er een groot verschil tussen de marktwaaarde en de door de corporaties vastgestelde bedrijfswaarde, respectievelijk circa 70 miljard euro en minimaal circa 210 miljard euro in 2009. Een gerapporteerde 450 miljoen euro verlies in 2010 geeft voeding aan een discussie over een ware waarde. Maar waarderen we vastgoed financieel of waarderen we het doel waarvoor vastgoed wordt ingezet? En wat zijn dan die waarden?



**Ing. Jan Veuger MRE FRICS**

Jan is promovendus aan de Erasmus Universiteit Rotterdam met prof. dr. ing. T.W. (Teun) Hardjono, als promotor, lector Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen, directeur CORPORATE Real Estate Management, Fellow of the RICS, voorzitter KOVON, toezichthouder en voorzitter Final Assessments RICS



Het gaat in dit onderzoek dan ook om hoe bestuurders middelen aanwenden. Dit roept vragen op als: Hoe kan gerichter waarde gecreëerd worden om de maatschappelijke doelstellingen van een corporatie te realiseren? En hoe is het gedachtegoed van het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) over te nemen voor besturing van maatschappelijk vastgoed?

## Druk van stakeholders

In toenemende mate is er belangstelling voor het vakgebied CREM. Die toename (Krumm & Frederiks 2008) is te wijten aan de druk van stakeholders en economische omstandigheden. In essentie gaat CREM over het management van een 'corporate real estate portfolio' door het in lijn brengen van de vastgoedportefeuille met de behoefte van de corebusiness om optimaal bij te dragen aan het totale resultaat van de organisatie.

Dewulf, Krumm en De Jonge (2000) definiëren het vastgoedmanagement van private ondernemingen als *'Het managen van de vastgoedportefeuille van een onderneming door de portefeuille en de diensten af stemmen op de eisen van de kernactiviteiten (primaire processen), opdat maximale toegevoegde waarde bereikt kan worden voor de organisatie(onderdelen) en optimaal wordt bijgedragen aan het totaalresultaat van de onderneming'*.

Veel vastgoedportefeuilles zijn in beweging en zullen leiden tot een transformatieopgave die beter past bij de bedrijfsdoelstelling van de onderneming. Deze portefeuilles worden steeds meer gezien als een strategisch bedrijfsmiddel om het doel van de organisatie te bereiken. Krumm (1999) geeft aan dat als CREM waarde moet toevoegen aan een organisatie, er vanuit een strategisch oogpunt naar huisvesting en vastgoed moet worden gekeken. Joroff, Louargand en Becker (1993) beschrijven de dynamische omgeving waarin ondernemingen zich bewegen en de impact die de omgeving en de bewegingen hebben op het aan hun gelieerde vastgoed. Zij maken de verbinding tussen missie, visie en doelstellingen van een organisatie, de daarmee samenhangende strategie en de inzet van haar vastgoed daarin.

Het maken van een professionaliseringsslag van integraal denken binnen een portefeuille wordt door Krumm (1999) beschreven. Het doener- en controllerniveau krijgt over het algemeen de eerste aandacht ten gevolge van efficiency. Dit heeft als gevolg dat er meer bewust aandacht ontstaat voor het denken in een breder integraal perspectief. Hierdoor zal het management van de onderneming met de primaire taak van vastgoedvraagstukken zich in een spanningsveld gaan begeven. Hierbij moeten continu afwegingen gemaakt worden tussen de huidige situatie en de huisvestingsstrategie. Van primair belang is het vertalen van de missie, visie en strategie van de onderneming naar een vastgoedopgave. Dit is lang niet altijd vanzelfsprekend geweest. De Jonge (Dewulf, Krumm & De Jonge, 2000) geeft een zevental manieren van waardecreatie aan om dit met (universitair) vastgoed te bewerkstelligen: productiviteitsverhoging, kostenverlaging, risicobeheersing, waardeverhoging vastgoed, flexibiliteitsvergroting, cultuurverandering en corporate identity.

## “Onder druk van trends als back to core business, outsourcing en lean production vond een herstructurering plaats van de vastgoedportefeuilles.”

### Toegevoegde waarde

Doelstelling van Krumm (1999) was om inzicht te verkrijgen in de evolutie van CREM in relatie tot verschuivingen en veranderingen in de strategie en structuur van ondernemingen. Daarmee is inzicht verkregen in de toegevoegde waarde van CREM en samenhang met organisatiekarakteristieken. De belangstelling voor CREM in de jaren 70 werd veroorzaakt door de veranderende behoefte aan huisvesting en werd door de recessie in het begin van de jaren 80 versterkt. Onder druk van trends als back to core business, outsourcing en lean production vond een herstructurering plaats van de vastgoedportefeuilles. Hierdoor werden ook meer eisen gesteld aan het management van vastgoed en werd dat naast personeel, financiën, technologie en informatie als vijfde bedrijfsmiddel gezien. De levensfase van de organisatie verandert de behoefte aan vastgoed en de rol van het vastgoed. De informatie over de opbouw en waarde van de portefeuille is cruciaal in processen. Krumm (1999) constateert dat vooral het gebrek aan snelheid van het beschikken over deze kennis een belemmering kan vormen. Er blijkt een duidelijke relatie te liggen tussen de structuur van de onderneming, de positie van de vastgoedsturing en de herkenbaarheid van de toegevoegde waarde. Marktgestuurde ondernemingen tonen een voorkeur voor toegevoegde waarde. Concluderend stelt Krumm (1999) dat er een aantal belangrijke lessen geleerd kan worden en een aantal voorspellingen gedaan kan worden, met onderscheid naar vier belanghebbenden: bestuur, vastgoedbestuurders, externe dienstverleners en wetenschappers. Het bestuur moet de strategische en financiële waarde van vastgoed niet onderschatten en kan door anticipatie op vastgoed een belangrijke bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Het vastgoedbestuur zal meer een regierol vervullen wat betreft interne afstemming van middelen, vaardigheden en kennis. En als laatste belangrijke les: onderzoek op het gebied van vastgoed gaat zelden in op de invloed van de organisatorische samenhang waarbinnen vastgoedbestuur plaatsvindt.

### Concurrentie voordeel

De sturing van vastgoedmanagement is volgens Provoost (2007) in generieke strategieën onder te verdelen: (1) het gaat om de optimalisatie van de bijdrage van het vastgoed aan de algemene business performance door een incrementele strategie, (2) een op waarden gebaseerde strategie of (3) een normalisatiestrategie. De incrementele strategie maakt gebruik van ruimte in stukken en brokken in tijd en is incidenteel gestuurd op basis van onvoldoende integrale informatievoorziening. De op waarde gebaseerde strategie richt zich bewust op de waarde van het vastgoed in fysieke vorm en de betekenis daarvan voor de onderneming. Zij maakt gebruik van de fysieke omgeving om waarden te symboliseren door de invloed en mening van belanghebbenden. De normalisatiestrategie probeert de controle, het ondersteunende karakter en de vastgoedactiviteiten te coördineren. Er vormt zich hier een strategie door standaardisatie van besluitvorming die vooral gebaseerd is op toekomstige faciliteitseisen. Deze gestandaardiseerde vastgoedportefeuilles zijn impliciete en expliciete illustraties van de rationele stijl van de onderneming (O'Mara, 1999). Om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen ten opzichte van andere ondernemingen onderscheidt Porter (1996, 2004a, 2004b) generieke strategieën van dit duurzame concurrentievoordeel als focus, differentiatie en laagste kosten. Het toepassen van productie tegen de laagst mogelijke kosten geeft ruimere mogelijkheden voor het marktsegment. Bij een gedifferentieerde strategie zijn twee varianten van belang: de laagstekosten- en differentiatiefocus. Door het kiezen van een focus in een bepaald segment, het aanpassen van de strategie aan dat segment en het zich hierin specialiseren, ontstaat een concurrentievoordeel. Singer, Bossink & Van de Putte (2007) vormen een synthese van de drie generieke vastgoedstrategieën en concurrerende strategieën.

### Waardecreatie

Singer (2009) stelt dat uit de waardering van CREM blijkt dat de ondernemingsspecifieke benadering van het creëren van waarde vanuit vastgoedbeheer, gemiddeld tweemaal zoveel kan bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen. De vastgoedstrategieën van de onderzochte ondernemingen zijn in het onderzoek gekoppeld aan negen drijvende krachten van de ondernemingsstrategie. De analyse van het onderzoek spitst zich verder toe op een tweetal kernvragen: de vraag 'Wat is de concentratie van de onderneming op de meest effectieve krachten van vastgoed in relatie haar ondernemingsstrategie?' en het aanbod 'Is een algemene benadering voor huisvestingsoplossingen mogelijk door de vastgoedaanbieders?' Uit het onderzoek van Singer (2009) blijkt slechts in enkele gevallen een nadrukkelijk verband te bestaan tussen bedrijfskundige drijvende krachten.



Essentieel voor de rol van een volwaardige vastgoedgesprekspartner in een onderneming waarin strategische beslissingen genomen worden, is het meetbaar maken van de toegevoegde waarde. Door het creëren van onder andere het meetinstrument als communicatiemiddel vindt een ondersteuning plaats voor erkenning van het ondernemingsvastgoed als toegevoegde waarde aan de beoogde ondernemingsdoelstellingen (Lindholm, 2005 en 2008). Communicatie over de inzet van het ondernemingsvastgoed bereikt slechts haar doel als er ook aansluiting is bij de belangen van de belangenhouders, de gevoeligheid van politieke situaties, expliciet en impliciet. Door het statische karakter kent het vastgoed een andere ontwikkelingssnelheid dan maatschappelijke ontwikkelingen. Deze flexibiliteit kan het hoofd geboden worden door bewust na te denken over de lange termijn.

#### Monopolistische houding

In vergelijking met CREM is het wezenlijk verschil tussen ondernemingen en maatschappelijke ondernemingen door de gedrevenheid door winstmaximalisatie bij profitorganisaties en de optimalisatie van maatschappelijke resultaten bij non-profitorganisaties. Terwijl ondernemingen rekening moeten houden met de concurrentie en positionering op de markt, kan men stellen dat non-profitorganisaties een monopoliepositie hebben. Voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking nodig. Ook de politiek heeft zijn eigen dynamiek en belangen die rationele overwegingen kunnen laten verdampen.

Keeris (2006a) kent vastgoed een driedelige waarde toe in de vorm van (1) kapitaalgoed voor de eigenaar en de gebruiker ervan, (2) gebruiksgoed voor de individueel betrokkenen en (3) een deel van de gebouwde omgeving voor het collectief van de gemeenschap. Vanuit deze drie verschillende rollen kan de maatschappelijke onderneming (m.o.) ook naar het maatschappelijk vastgoed kijken. De eerste rol is die van dienstverlener, waarbij de m.o. het maatschappelijk vastgoed inzet als kapitaalgoed en als bedrijfsmiddel voor het uitoefenen van haar primaire taak. De tweede rol is die van belangenbehartiger, waarbij zij haar vastgoed beschouwt als gebruiksgoed voor de betrokkenen, de huurders en doelgroepen van het gevoerde en te voeren beleid. De derde rol is die van rentmeester van de gebouwde omgeving, waarbij zij het maatschappelijk vastgoed beschouwt als een deel van de gebouwde omgeving voor het collectief van de gemeenschap. Deze rollen kunnen vanuit de perspectieven van strategie, financiën en gebruik nader gedefinieerd worden. Het strategisch perspectief richt zich dan op het realiseren van de ondernemingsdoelstelling op langere termijn waarbij zij een bijdrage levert aan de kerntaken en de doelstellingen van de maatschappelijke onderneming.

Het financieel perspectief richt zich op de continuïteit van de financiële positie van de maatschappelijke onderneming. Het gebruikersperspectief richt zich op een balans tussen de kwaliteit en kosten vanuit de gebruiker. In Nederland zijn volgens Provoost (2007) verschillende vastgoedstrategieën gangbaar naar inhoud en structuur: (1) scenarioplanning, (2) de toegevoegde waarde, (3) matchen van vraag en aanbod, (4) strategy alignment, (5) linking real estate decisions en (5) generic strategies. Concluderend is te stellen dat het relevant is om Nourse en Roulac (1993) als uitgangspunt te hanteren vanwege de duidelijke verbanden tussen ondernemingsdoelstellingen, vastgoedstrategieën en vastgoedingrepen en dat de toegevoegde waarde van het vastgoed centraal staat. De theorie van Nourse en Roulac gaat in op een prioritering van vastgoedstrategieën of inzet op toegevoegde waarden. Zij nemen de strategisch drijvende kracht van een onderneming en hebben de negen drijvende krachten overgenomen van Tregoe en Zimmerman (Nourse & Roulac, 1993) met als uitgangspunt: product gerelateerd, marktvraag, technologie, productiecapaciteit, verkoopmethode, wijze van distribueren, vindingsrijkheid, grootte en groei, teruggave en winst. De m.o. is vooral een organisatie die hoofdzakelijk diensten verleent in de non-profitsector en daarbij kunnen strategisch drijvende krachten als productiecapaciteit, bronnen en winst als van niet-primair belang worden gecategoriseerd. De diensten worden geleverd aan lokale burgers, bedrijven en instellingen en men kan stellen dat de methode van distributie minder relevant is evenals de methode van verkoop. De meest relevante strategisch drijvende krachten zijn het productaanbod, de marktvraag, de grootte en de groei.

### “De vastgoedportefeuille zal door de bewegingen van de organisatie steeds meer dynamisch moeten zijn en ondersteunend in haar doelstellingen.”

#### Competitieve strategie

De vastgoedportefeuille zal door de bewegingen van de organisatie steeds meer dynamisch moeten zijn en ondersteunend in haar doelstellingen. Het vastgoed denken heeft ook een ontwikkeling doorgemaakt en is zich sterk aan het professionaliseren. Dit kan meer waarde toevoegen door integraal een vastgoedportefeuille te benaderen en deze af te stemmen op het primaire proces van de organisatie. De verbinding wordt gemaakt tussen de missie, visie en doelstellingen van een organisatie met een samenhangende strategie en de inzet van vastgoed daarin. Echter, de vanzelfsprekendheid voor profit- en non-profitorganisaties, om met het vastgoed waarde te creëren, is er niet altijd geweest. Het inzicht in de evolutie van CREM in relatie tot verandering in strategie en structuur is dus van belang. In iedere levensfase van de organisatie verandert de behoefte aan vastgoed en de rol van vastgoed daarin. De snelheid over het beschikken over vastgoedinformatie in tijden van crisis, reorganisaties of overname zijn van belang. Er ligt ook een duidelijke relatie tussen de structuur van de onderneming, de positie van vastgoedsturing en de herkenbaarheid van die toegevoegde waarde. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan in haar markt.

Naast de competitieve strategie kan huisvestingsmanagement waarde hebben door een integraal onderdeel te zijn van de bedrijfsvoering. Door een professionele besturing van strategisch vastgoedmanagement kan een evenwicht gevonden worden in een dynamische vraag en een star aanbod. Vastgoed staat dus in dienst van het primaire proces. Als vastgoeddeskundige is het dan van belang een antwoord te geven aan de gebruikers, de vastgoedmarkt en de bestuurder met de trias van vraag-aanbod-budget. Het gaat daarbij om een meer bedrijfseconomische managementfilosofie waarin het belang van vastgoed is geïncorporeerd. Dit is een voorwaarde geworden om te kunnen overleven.

Lessen	
1	Vastgoed kan een bijdrage leveren aan de verbetering van de maatschappelijke doelstellingen van een organisatie.
2	Ondernemingsspecifieke benadering van het creëren van waarde uit vastgoedmanagement levert een grotere bijdrage aan de ondernemingsdoelstelling.
3	Het meetbaar maken van de toegevoegde waarde is essentieel voor de rol als vastgoedgesprekspartner in een onderneming waarin strategische beslissingen worden genomen.
4	De flexibilisering in het statische karakter van vastgoed en de ontwikkelingssnelheid van de maatschappij kan het hoofd geboden worden door bewust na te denken over de langere termijn. Hiermee zijn die beslissingen te nemen die kansen creëren van een toekomstige optimalisatie.
5	Vastgoedingrepen en effecten leveren een bekrachtiging op aan de doelstelling van de organisatie.
6	Een taak van CREM is een optimale oplossing te formuleren en te implementeren.
7	CREM speelt een belangrijke rol bij het reduceren van de schuldenlast en opbouwen van een dominante marktpositie.
8	Duurzaam concurrentievoordeel ten opzichte van andere ondernemingen wordt bepaald door een drietal generieke strategieën die niet altijd samen gaan: focus, differentiatie en lage kosten.
9	Effecten volgen op verschillende eventualiteiten en zijn afhankelijk van de uitgangspositie en cultuur van de organisatie.
10	Oorzaak-gevolgketens zijn onduidelijk door beïnvloeding van meerdere factoren en prestaties worden gevormd door een complexe doel/middel keten.
11	Vastgoedingrepen zijn afhankelijk van uitgangspositie en beleidskeuzes, waarbij context aan verandering onderhevig is.
12	Een doelgerichte onderneming geeft een consistentere afleiding van vastgoedingrepen.
13	Voor het bereiken van maatschappelijke resultaten is samenwerking nodig, waarbij de een monopolistische opstelling niet de winst van waarden op kan leveren. Ook de politiek heeft zijn eigen dynamiek en belangen die rationele overwegingen kunnen laten verdampen.

#### Lessen die geleerd kunnen worden uit CREM

Het voorgaande betekent dat deze lessen ook toegepast kunnen worden door de corporaties om hun vastgoed in te zetten als bedrijfsmiddel voor het bereiken van hun volkshuisvestelijke opgave. De invloed van de organisatorische samenstelling met daarbinnen het besturen van vastgoed, is van belang. Benutten van de strategische en financiële waarde is het toegangsbewijs voor de competitieve markt.

Door te focussen, de strategie daarop aan te passen en je daar als organisatie in te specialiseren ontstaat voordeel. Een op waarde gebaseerde vastgoedstrategie stelt de onderneming in staat een competitieve strategie aan te gaan.

#### Bronnenlijst

Dewulf, G., P. Krumm & H. de Jonge, (2000), *Successful Corporate Real Estate Strategies*. Nieuwegein: Arko.

Joroff, M.L., S.L. Louargand & F Becker. (1993), *Strategic management of the fifth resource: corporate real estate*. Industrial Development Research Foundation, Report 49.

Keeris, W.G. (2006a), *De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed: samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch rendement*. Openingswoord dagvoorzitter congres van Het Nederlands Vastgoedinstituut 23 mei 2006.

Krumm, P.J.M.M. (1999), *Corporate Real Estate Management in multinational corporations*. Proefschrift Delft. Nieuwegein: Arko.

Krumm, P.J.M.M. & P. Frederiks (2008), *Tijdloze dilemma's van Corporate Real Estate Management*. In: Real estate magazine, nr. 58, p. 35-38.

Lindholm, A.L. (2005), *Measuring the added value of corporate real estate management: beyond cost minimization*. 12th Annual European Real Estate Society Conference, Dublin, Ireland, June 15th to 18th 2005.

Lindholm, A.L. (2008), *Identifying and measuring the success of corporate real estate management*. Proefschrift Helsinki.

Nourse, H.O. & S.E Roulac., (1993) *Linking real estate decisions to corporate strategy*. In: Journal of real estate research, vol. 8, no. 4, p. 475-494.

O'Mara, M.A. (1999: 349), *Strategy and place: managing corporate real estate and facilities for competitive advantage*. New York, Free Press. Poorter, K. & V.G. Gruis (2006a),

Belanghoudersparticipatie in de sociale huursector. *Rapport deel 1: Een inventarisatie*. Delft: Technische Universiteit Delft.

Poorter, K. & V.G. Gruis (2006b), *Rode loper voor belanghouders*. In: Aedes magazine, nr. 9-10, p. 22-25.

Provoost, J. (2007), *De structuur en inhoud van vastgoedstrategieën: een verkennend onderzoek onder Nederlandse organisaties*. Groningen: Rijksuniversiteit.

Singer, B.P., B.A.G. Bossink & H.J.M. van de Putte (2007), *Corporate real estate and competitive strategy*. In: Journal of corporate real estate, vol. 9, no. 1, p. 25-38.

Singer, B.P. (2009), *Waardering corporate real estate*. In: Real estate research quarterly, jrg. 8, nr. 3, p. 54-61.

♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦

# Vastgoed; een dure bijzaak

Bedrijven verkopen steeds vaker hun vastgoedbezittingen. Liquiditeitsproblemen, ingegeven door de economische tegenwind, dwingen directies tot rigoureuze maatregelen. Maar in hoeverre hoort bedrijfstvastgoed überhaupt op de balans van een niet-vastgoedonderneming?



## Reddingsboeien

Bedrijfstvastgoed, oftewel corporate real estate, heeft de laatste jaren heel wat bedrijven van de financiële ondergang gered. Zo verkocht British Telecom in één jaar 7500 verschillende panden middels zogenaamde sale-and-leasebacks. Deze transactie leverde het bedrijf ruim twee miljard pond op; geld dat goed gebruikt kon worden om de enorme schulden te saneren.

Dit soort voorvallen, waarbij bedrijfstvastgoed als vermogensbron wordt ontdekt, worden gedreven door een terugval in de economie en door de liquiditeitsproblemen die in het bedrijfsleven ontstaan. In een stabiel economisch klimaat zijn slechts weinig ondernemingen actief in de weer met hun vastgoedbezit. Dit is zeer merkwaardig gezien het feit dat bedrijfstvastgoed gemiddeld genomen ongeveer een kwart van de waarde van een onderneming beslaat. Ondanks dit enorme kapitaalbeslag werd vastgoed tot voor kort slechts beschouwd als een noodzakelijk kwaad, waar weinig eer aan te behalen viel.



## Prof.dr. Dirk Brounen

Prof. dr. Dirk Brounen is werkzaam als Hoogleraar Vastgoedeconomie en Vice Decaan bij TiasNimbas Business School aan de Universiteit van Tilburg. Hij is gepromoveerd op een internationale studie naar de prestaties van beursgenoteerde vastgoedfondsen aan de Universiteit van Amsterdam en heeft vervolgens acht jaar gewerkt aan de Erasmus Universiteit aan diverse onderzoekslijnen op het vlak van vastgoed.



## Geheim

De waarde van de eigen vastgoedportefeuille is lange tijd een goed bewaard geheim gebleven, ook voor veel ondernemingsdirecties. De panden voor eigen gebruik werden slechts zeer incidenteel getaxeerd en cijfers aangaande de waardeschommelingen werden zelden verzameld.

De directie kocht vastgoed aan indien de operationele activiteiten daarom vroegen en verkocht panden wanneer een volgende reorganisatie het object overbodig maakte.

Doordat bedrijven hun vastgoed genegeerd hebben is een latente financiële reserve ontstaan die in de boom op de vastgoedmarkt sterk is gegroeid. Zoals gezegd kan een dergelijke reserve tijdens zwaar weer goed van pas komen, maar gezien vanuit een economisch perspectief komt het erop neer dat schaarse bedrijfsmiddelen jarenlang op een suboptimale wijze worden ingezet. Een detailhandelsonderneming bijvoorbeeld, heeft meer verstand van marketing en logistiek dan van onroerend goed en wanneer een substantieel deel van de balansruimte wordt opgeslokt door een vastgoedportefeuille voor eigen gebruik, dan blijft er minder werkkapitaal over om in te zetten voor de kernactiviteit. Daarbij komt dat vastgoed te boek staat als een investering met een relatief laag risico- en rendementsprofiel en dit kan conflicteren met het streven naar hoge en groeiende winstcijfers uit operationele activiteiten. Kortom, hoewel veel ondernemingen nu worden gered door hun vastgoed, betekent dit niet automatisch dat het in eigendom houden van onroerend goed een zegen is voor elk bedrijf.

## Outsourcing

Als bedrijven zich bewust worden van het belang van hun vastgoedportefeuille ontstaat al snel de vraag in hoeverre dat bezit geschikt is voor de dynamische concurrentie omgeving waarin die bedrijven zich bevinden. Steeds vaker wordt huren als een te prefereren, want flexibeler, alternatief ontdekt.

In plaats van het bezit van vastgoed wordt steeds vaker gekozen voor kortlopende flexibele huurcontracten waarbij het vastgoedgebruik sneller kan worden afgestemd op de steeds veranderende behoefte. Sale-and-leaseback constructies, waarbij het vastgoedbezit wordt verkocht en direct weer wordt gehuurd van de nieuwe eigenaar, hebben daarbij sterk aan populariteit gewonnen. De andere kant van deze medaille is dat er steeds meer gespecialiseerde vastgoedondernemingen ontstaan, die veel beter zijn in het beheer en het management van het vastgoed dan de verkopende ondernemingen. Bedrijven kunnen hun vastgoed verkopen aan dergelijke al dan niet beursgenoteerde vastgoedondernemers, die op hun beurt het bedrijfsleven kunnen bedienen met de ruimte waarnaar het op zoek is.

“In een stabiel economisch klimaat zijn slechts weinig ondernemingen actief in de weer met hun vastgoedbezit.”

## De financiële kant

De financiële effecten van dergelijke strategische afwegingen zijn tot op heden nauwelijks in kaart gebracht. Om uit te vinden of vastgoedbezit positieve of negatieve effecten heeft op de financiële prestaties van een bedrijf hebben wij gebruik gemaakt van een unieke steekproef van 5109 beursgenoteerde ondernemingen samen te stellen en deze te onderwerpen aan een integraal onderzoek naar de relatie tussen vastgoedeigendom en beursprestaties. We hebben ondernemingen geselecteerd uit negen landen: Australië, Canada, Duitsland, Frankrijk, Hong Kong, Japan, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Daarnaast kunnen we de ondernemingen indelen naar sector, waarbij we twintig sectoren onderscheiden. De verdeling van de steekproef over landen is grofweg in overeenstemming met de beursomvang van die landen en dat geldt ook voor de verdeling over sectoren. De gebruikte cijfers stammen uit de internationale databanken van Standard & Poor's Compustat en beslaan de gehele nationale kapitaalmarkten. Met betrekking tot bedrijfstvastgoedeigendom beschikken wij over informatie voor de periode 1992 tot 2010, en de beursprestaties van de uitgegeven aandelen worden onderzocht voor de periode 1997-2010.

## Het bezit in beeld

De eerste stap van dit onderzoek behelst het in kaart brengen van het vastgoedeigendom onder beursgenoteerde ondernemingen. Daartoe is gebruik gemaakt van balansgegevens en wordt de zogenaamde vastgoedratio berekend door de boekwaarde van het vastgoed te delen door de boekwaarde van de totale activa. Een aantal patronen springen daarbij in het oog. Zo valt bijvoorbeeld op dat vastgoedeigendom sterker varieert tussen sectoren dan tussen landen. Sectoren als mijnbouw, nutsbedrijven en olie worden in alle landen gekenmerkt door een hoge graad van vastgoedeigendom. Dienstensectoren als het bank- en verzekeringswezen, daarentegen, vertonen in alle negen landen de laagste eigendomsgraad. Logische verklaringen voor de patronen kunnen gezocht worden in de aard van het vastgoed. Binnen de zware industrie bestaat behoefte aan op-maat-gemaakte industriële panden waarvoor dikwijls geen huurcontracten worden aangeboden. Bij het opzeggen van de huur zou een verhuurder grote moeite hebben met het vinden van een geschikte nieuwe huurder. Dit herverhuur-risico weerhoudt professionele vastgoedondernemers ervan om actief te worden in deze segmenten van de vastgoedmarkt.

Voor de dienstensector, waar de vastgoedbehoefte voornamelijk uit kantoorgebouwen bestaat, is dit herverhuur-risico aanzienlijk kleiner en bestaat er derhalve een volwassen verhuurmarkt. Daarnaast bestaan er ook duidelijke verschillen in de strategische waarde van bedrijfstvastgoed. Voor bijvoorbeeld restaurants, hotels en winkels is het bedrijfstvastgoed een sterk strategisch wapen dat onderdeel uitmaakt van de kwaliteit van hun operationele bedrijfsvoering. Voor dergelijke bedrijven is het in bezit hebben van vastgoed derhalve een verklaarbare keuze.

Voor verzekeringsmaatschappijen of accountants bevat het kantoorpand waarin zij zich bevinden weinig toegevoegde waarde voor de diensten die zij verrichten, dus ook deze verschillen in strategische waarde van het bedrijfstvastgoed kunnen een deel van de waargenomen patronen wellicht verklaren. De algehele landelijke gemiddelden wijken doorgaans nauwelijks af van het algehele gemiddelde van 0.22. Slechts Frankrijk en Duitsland vallen op dankzij hun laag gemiddeld vastgoedbezit; een resultaat dat direct voortvloeit uit het grote aantal bedrijven uit de dienstensector (met lage vastgoedratio's) in deze landen.

Door de analyse voor meerdere momenten in de tijd te herhalen, kunnen we naast patronen, ook duidelijke trends ontdekken. Gedurende de periode 1992-2010 is het gemiddelde vastgoedbezit in het internationale bedrijfsleven geleidelijk gedaald van 35% tot 22% van het balanstotaal. Deze geleidelijke daling hebben wij in elke sector kunnen waarnemen. Dit suggereert een trendmatige verschuiving van vastgoedbezit naar -huur in het bedrijfsleven. Deze conclusie wordt nog eens versterkt door de opkomst van de wereldwijde beursgenoteerde vastgoedmarkt in dezelfde periode.

## Bedrijfstvastgoed en risico

In de volgende fase zijn wij ons gaan richten op het rendement en risico van de aandelen van de bedrijven uit onze steekproef. Op basis van de totale rendementen uit de periode januari 1997 tot december 2010 is zowel het risico als het rendement te kwantificeren aan de hand van het zogenaamde marktmodel. Hierbij worden de rendementen van aandelen verklaard aan de hand van schommelingen van de algehele beurs. Risicovolle aandelen vertonen een hoge gevoeligheid voor deze marktschommelingen en deze gevoeligheid wordt uitgedrukt in de “bèta” (correlatie). Een bèta gelijk aan 1.0 betekent dat het individuele aandeel een risicoprofiel kent dat gelijk is aan dat van de algehele beurs. Met betrekking tot de relatie tussen ‘risicoprofiel’ en ‘vastgoed-eigendomsgraad’ bestaan meerdere invalshoeken. Enerzijds zou het lage risicoprofiel van vastgoed ervoor kunnen zorgen dat een hoge mate van vastgoedeigendom leidt tot een verlaging van het algehele risico (de bèta) van de onderneming of het aandeel.



Anderzijds kan het zijn dat bedrijven met een laag risicoprofiel toegang hebben tot relatief goedkope financiering, als gevolg van hun lage risico. Dankzij deze goedkope financiering zullen deze bedrijven eerder geneigd zijn deze financiering in te zetten voor de aankoop van bedrijfsvastgoed. Beide redeneringen leiden tot een negatieve relatie tussen vastgoedeigendom en risico. Door de individuele bèta's te relateren aan de waargenomen vastgoedratio's, is deze relatie gekwantificeerd. Uit de resultaten blijkt dat vastgoedeigendom inderdaad gepaard gaat met een verlaging van het risicoprofiel van een onderneming. Deze relatie is negatief binnen vrijwel alle sectoren en geldt voor alle landen.

Bedrijfsvastgoed en rendement

Ten aanzien van de relatie tussen vastgoedeigendom en rendement nemen wij een gelijksoortige negatieve relatie waar. Dit resultaat is niet verrassend gezien het feit dat vastgoed gezien mag worden als een defensieve en laag renderende belegging. Het toevoegen van vastgoed aan de bedrijfsportefeuille door middel van vastgoedeigendom zal derhalve de gerealiseerde rendementen drukken. Deze relatie verschilt echter sterk tussen de verschillende sectoren. De aandelenrendementen van bedrijven uit de communicatie en electronica-sector, welke gedurende de onderzoeksperiode hoge rendementen aan de beurs noteerden, vertonen een sterk negatief verband met het laagrenderende vastgoedeigendom. Terwijl voor bedrijven uit meer defensieve sectoren, bijvoorbeeld de agrarische sector en mijnbouw, vastgoedeigendom juist een positief effect blijkt te hebben op het aandelenrendement. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de strategische waarde van het vastgoed voor veel van deze defensieve sectoren doorgaans hoger lijkt, waardoor eveneens een positief effect op het beursrendement kan worden verklaard.

Het netto effect

In het algemeen dalen dus zowel het risico als het rendement naarmate er meer vastgoed op de balans van een onderneming staat. In dat geval is het dus de vraag of de voor risico gecorrigeerde prestaties positief of negatief door vastgoedbezit worden beïnvloed. Om dat te onderzoeken hebben we de rendementscijfers aangepast voor het gelopen risico en onderzocht in hoeverre er daarna sprake is van out- of underperformance. Om te beginnen zijn met een marktmodel per bedrijf de alpha (outperformance) en bèta (risico) geschat tussen januari 1997 en december 2010. Vervolgens hebben we met een regressiemodel onderzocht in hoeverre de vastgoedratio de outperformance en het risico beïnvloedt, waarbij we corrigeren voor de omvang van de onderneming, de schuld-ratio en het land en de sector waarin de onderneming actief is. De resultaten staan in tabel 1.

De gerapporteerde coëfficiënten geven het verband tussen vastgoedbezit aan de ene kant en outperformance en risico aan de andere kant. Dit

TABEL 1  
Vastgoedbezit en bedrijfsperformance

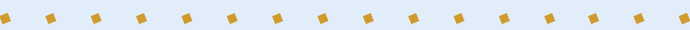
	Regressiecoëfficiënt met vastgoedbezit	t-waarde	R2
Outperformance			
Hele steekproef	-0.34	1.63	0.10
Bedrijfsdiensten	-2.24	1.54	0.13
Communicatie	-5.03	3.21*	0.06
Transport	0.74	0.98	0.11
Uitgeverij	-0.98	1.13	0.11
Voedsel & tabak	-0.23	0.68	0.11
Systematisch risico			
Hele steekproef	-0.27	2.84*	0.34
Bedrijfsdiensten	-0.72	2.34*	0.19
Communicatie	-0.22	1.36	0.09
Transport	-0.17	0.89	0.39
Uitgeverij	-0.61	2.12*	0.15
Voedsel & tabak	-0.14	0.97	0.11

verband blijkt in het algemeen negatief te zijn. Met andere woorden, ondernemingen die veel vastgoed op de balans hebben, zijn relatief slecht in het creëren van aandeelhouderswaarde. Uit tabel 1 blijkt echter ook dat deze bevinding sterk verschilt per sector. Voor de transportsector geldt zelfs een positief verband tussen vastgoedeigendom en outperformance, maar voor de andere onderzochte sectoren geldt een negatief verband tussen vastgoedbezit en het voor risico gecorrigeerde rendement. Hierbij speelt de strategische waarde van vastgoedobjecten een grote rol. Deze waarde zal voor sectoren zoals bijvoorbeeld transport, restaurants en supermarkten een grotere rol spelen dan voor sectoren als diensten en banken. Dat verband loopt uiteen van –0,23 voor de voedsel- en tabaksindustrie tot –5,03 voor de communicatie-industrie.

Conclusies

De resultaten laten zien dat in de afgelopen 20 jaar ondernemingen in de gehele wereld en in vrijwel alle sectoren hun vastgoedbezit trendmatig hebben verminderd en ze geven ook aan dat dit belangrijke gevolgen kan hebben voor de beursprestaties van die ondernemingen. Het bezitten van vastgoed blijkt repercussies te hebben voor het rendement en risico van beursgenoteerde aandelen. In het algemeen gaat het bezit van vastgoed gepaard met een negatief effect op koersprestaties. Voor ondernemingen uit defensieve sectoren lijkt het eigendom van bedrijfsvastgoed minder negatief te zijn voor de beursprestaties dan voor hoogrenderende ondernemingen uit sectoren met een meer uitgesproken risicoprofiel. Voor die laatste groep leidt vastgoedbezit gemiddeld tot een duidelijke daling van het rendements- en risicoprofiel.

Op dit moment is de aandacht voor bedrijfsvastgoed vooral incidenteel. Sommige bedrijven lozen hun panden als reddingsboei om geld vrij te maken. Anderen worden juist overvallen door de snelle afwaarderingen van hun tafelzilver en moeten voorzieningen treffen om de klappen op te vangen. Maar de kans is groot dat de aandacht weer verdwijnt wanneer de economie aantrekt en vastgoedprijzen weer stabiliseren. De bevindingen geven aan dat het eigen vastgoedbezit structurele aandacht verdient van ondernemingsdirecties.



# Enhancing Society Together

RHDHV is een vooraanstaand, onafhankelijk internationaal adviserend ingenieurs- en managementbureau. Op de wereldranglijst staan we op de tiende plaats van onafhankelijke ingenieursbureaus, en in de totaalijst zijn we te vinden in de top 40.

Onze 8.000 professionals leveren vanuit 100 kantoren in 35 landen innovatieve en duurzame adviesdiensten op het gebied van gebouwen; infrastructuur; industrie, energie en mijnbouw; luchtvaart; stad, omgeving en strategie; rivieren, delta's en kustgebieden; transport en assetmanagement; maritiem en waterwegen; en watertechnologie.

Samen met onze klanten en partners dragen we bij aan innovatieve en duurzame oplossingen voor een betere wereld.

# Het Integrator-model; de nieuwe normaal

Ondanks de toenemende professionaliteit van service providers in het afgelopen decennium, komt een groeiend aantal zakelijke gebruikers tot dezelfde conclusie: geen enkele aanbieder is de beste op het gebied van het leveren van alle diensten in alle regio's. Zo kan een onderneming met de beste projectmanager in Brussel niet de beste zijn om een kantoortransactie te onderhandelen in Amsterdam. Een ander herkenbaar probleem is dat dienstverleners wellicht veel expertise hebben op het gebied van vastgoed, maar onvoldoende aansluiting zoeken bij de rol van huisvesting bij de organisatiedoelstellingen.



## Leon van Leersum FRICS

Leon is oprichter en partner bij REDEPT en heeft 17 jaar professionele ervaring in het commercieel vastgoed. Hij werkte onder andere bij Philips International (transactiemangement en global outsourcing Real Estate Srvices) en bij Jones Lang LaSalle Corporate Solutions in Nederland en Tsjechië. REDEPT (The Real Estate Department) vervult als externe partij de traditionele rol van de “afdeling vastgoed” in lijn met het integratormodel en ondersteunt organisaties met transactie-, portefeuille en interimmanagement.

## Tim Schelle

Tim Schelle is master student Real Estate Management & Development aan de TU/e en schrijft momenteel zijn afstudeerscriptie bij REDEPT. De afstudeerscriptie richt zich op het effect van de aanstaande veranderingen op het gebied van IFRS Lease Accounting op Corporate Real Estate Management. Daarvoor voert hij samen met Sjoel Baltussen (ook master student en momenteel stagiair bij Deloitte) onderzoek uit naar AEX beursgenoteerde bedrijven. De uitkomsten van zijn scriptie zullen begin 2013 gepresenteerd worden.

Accountmanagers van de grote adviseurs acteren voornamelijk als verlengstuk van het acquisitie-apparaat van de makelaardij, terwijl de klant liever ziet dat deze een managerrol op zich neemt en instaat voor een betrouwbare, integrale kwaliteit. Naast de klant –en niet tegenover de klant- wel te verstaan.

Terwijl de trend om vastgoeddiensten uit te besteden doorzet, neemt het aantal bedrijven dat alle diensten in handen legt van één provider sterk af. Sommigen hebben zelfs een beweging ingezet om met meer providers te werken dan voorheen.

Bedrijven worden vaak gedwongen om te kiezen tussen het bereiken van consistentie (door het verminderen van het totale aantal leveranciers) en het inschakelen van het beste lokale talent (door het selecteren van de beste leverancier of adviseur op een case-by-case basis). Enkele innovatieve bedrijven zijn nu een nieuw sourcing-model aan het uitrollen, het integrator-model, als oplossing voor dit dilemma.

## “Er bestaat echter niet één pasklaar integrator model.”

### De rol van de Integrator

Wat deze rol anders maakt is dat de integrator de overkoepelende verantwoordelijkheid neemt voor de uitvoering, de prestaties monitort en zorgt voor een consistent niveau van dienstverlening van de verschillende dienstverleners. Bovendien neemt hij ook de verantwoordelijkheid voor de prestaties van de verschillende dienstverleners.

Het takenpakket van de integrator kan er dan als volgt uitzien (Bron, Chanler-Berat, & Forde, 2011):

- **Consistente processen:** bevorderen van samenhang van proces- en dienstverlening van meerdere leveranciers voor een uniforme beleving bij de klant;
- **Vendor management / distributie van werkzaamheden:** aanbesteden, contracteren en managen van de te leveren diensten;
- **Risicomanagement:** ontwikkelen en beheren van een formele beheeromgeving;
- **Rapportage en technologie:** een portal om alle werkzaamheden in de portfolio van de verschillende leveranciers te managen;
- **Performance management:** kwaliteit bewaken van de dienstverlening, meten en sturen van de prestaties van leveranciers;
- **Doorgaande verbetering:** ontwikkelen van verbeterplannen op strategisch en tactisch niveau;
- **Budgettering:** ondersteuning leveren bij het jaarlijks opstellen van planning van kapitaaluitgaven en operationele kosten.

### De Integrator: Evolutie of revolutie?

Terwijl de rol van de integrator nieuw is, zijn onderdelen van het model al jaren in gebruik. Hoewel het niet een pur sang integrator model is, koos een postverwerker voor een innovatieve aanpak en selecteerde één van haar bestaande dienstverleners voor het uitvoeren en beheren van een transactie management systeem om de samenhang en de rapportage over meerdere leveranciers te waarborgen en bovendien te waarborgen dat ook de verder weg gelegen gebieden optimaal werden bediend. Een ander voorbeeld is een financiële dienstverlener die een van haar partners heeft ingeschakeld voor het uitzetten van opdrachten en het coördineren van alle ingeschakelde dienstverleners.

Traditioneel, heeft “Integratie” plaats gevonden bij corporate-eindgebruikers zelf, door het centraliseren van de huisvestingstaak of door het inschakelen van een serviceprovider die op basis van grote contracten alle diensten levert in alle gebieden en voor meerdere disciplines. Bij het integrator-model wordt die verantwoordelijkheid voor de integratie van de verschillende diensten en leveranciers verschoven naar één enkele dienstverlener. (Bron, Chanler-Berat, & Forde, 2011)

### Geen ‘one-size-fits-all’ oplossing

Er bestaat echter niet één pasklaar integrator model. In plaats daarvan is er een palet aan mogelijke modellen, afhankelijk van de mate van verantwoordelijkheid die de integrator draagt en de mate van aansturing die het uitoefent over de andere dienstverleners. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat de integrator een beperkte aansturing op zich neemt met en voornamelijk rapporteert over de voortgang van de projecten. Daarentegen kan een integrator ook een hands-on aanpak toepassen en bijvoorbeeld opereren als hoofdaannemer, die vervolgens zelf bepaalt hoe het werk moet worden uitgevoerd en daarmee verantwoordelijkheid draagt voor de geleverde kwaliteit van het werk en de resultaten. Daartussen zijn nog tal van varianten denkbaar. Als gevolg hiervan zullen rollen en verantwoordelijkheden van de interne corporate real estate (CRE) afdeling, de integrator en het netwerk van dienstverleners variëren, afhankelijk hoe de rol van de integrator gedefinieerd is. Het is aan de CRE organisatie om rollen en verantwoordelijkheden van alle partijen te definiëren op basis van diens behoeften, risicotolerantie en bedrijfscultuur. Terwijl het conceptueel een oplossing is voor de tekortkomingen van zowel “gebundelde” en de “best in class” sourcing-modellen,

heeft het integrator-model zo zijn eigen uitdagingen. Sommige van deze risico's, evenals een aantal mogelijke oplossingsrichtingen worden weergegeven in figuur 1 op de volgende pagina.

Terwijl het integrator-model wellicht niet de oplossing is voor alle CRE organisaties, krijgt het steeds meer aandacht bij (zakelijke) eindgebruikers. (Bron, Chanler-Berat, & Forde, 2011)

### Leuk in theorie, maar werkt het ook in de praktijk?

Hoe zal het integrator-model functioneren in de praktijk? Om dit te illustreren zal dit aan de hand van een casus, waarin Microsoft pionierde met het invoeren van het Integrator-model, kort worden besproken. In november 2008 werd er bij Microsoft een business-review gehouden waarbij aan de verschillende managementlagen werd gevraagd waar zij de meeste tijd aan spendeerden en, nog belangrijker, waar zij het liefst al hun tijd aan zouden willen besteden. Deze vraag werd volmondig beantwoord met de wens om meer tijd te kunnen besteden aan het uitzetten van strategieën, planning en meer tijd te kunnen besteden aan hun klanten en business partners (de zogeheten ‘value added activities’). Daarbij wilden ze minder tijd spenderen aan alledaagse problemen zoals het managen van leveranciers en de administratieve elementen van CRE werkzaamheden. Om deze aanpassingen door te voeren werd Ernst & Young in de arm genomen om dit proces te begeleiden. De meest belangrijke aanbeveling was een revolutionaire en, op dat moment, onbeproefd globale oplossing: het Integrator-model.

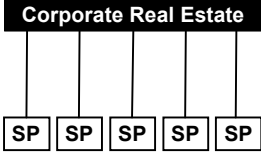

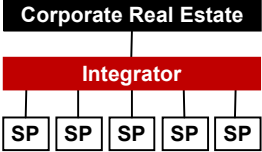
## “Het betrekken van externen zorgt voor out of the box oplossingen die anders niet zouden zijn beschouwd.”

In de verschillende varianten van het Integrator-model zou de Integrator verantwoordelijk zijn voor de lease administratie, inkoop, leveranciersmanagement, technologie en voor een facilitairdiensten-contactcenter. Tevens zou Microsoft moeten investeren in het implementeren van een Centre of Excellence (CoE) team. Er werd geconcludeerd dat de aanwezige organisatie structuur voldoende efficiënt en effectief was en slechts enkele aanpassingen vroeg om het Integrator-model in te voeren.

In het begin van het proces werd vastgesteld dat de beste manier was, om te kiezen welke variant van het Integrator-model (of een combinatie daarvan) het beste zou passen, om de markt op te gaan met een request for proposal (RFP). De service provider kon binnen het netwerk een bod doen op alle combinaties van het Integrator-model en de tier-1 diensten (tier-1 ondernemingen bieden facility management, project management en makelaarsdiensten). Hoewel dit tot een complexe structuur leidde, bood het Microsoft maximale flexibiliteit bij de besluitvorming.



**FIGUUR 1**  
Het verschil tussen “best-in-class”, “gebundeld” en “integrator” sourcing modellen  
Bron: Aanpassing van Bron, Chanler-Berat, & Forde, 2011

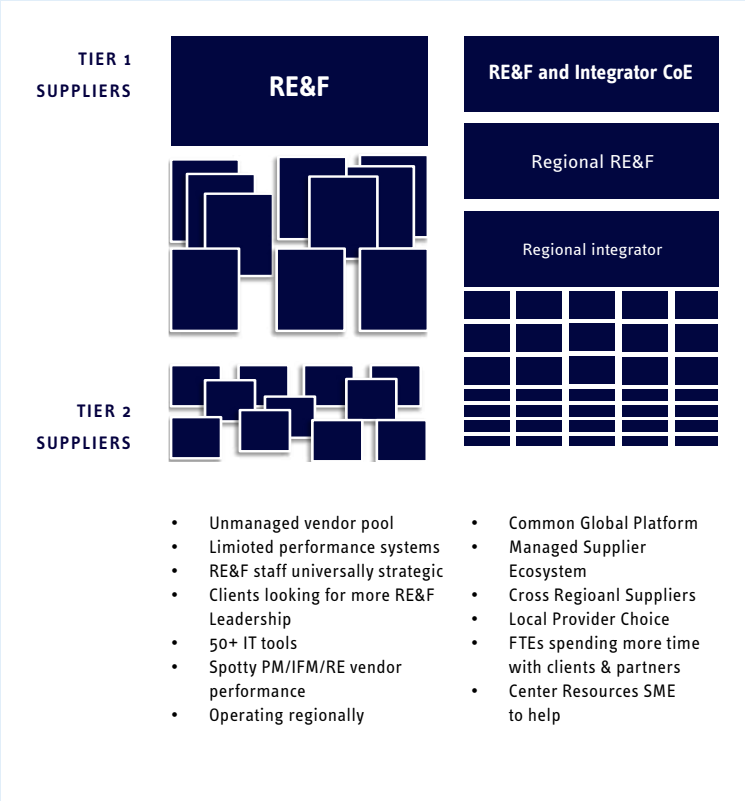
	Best-in-class	Gebundeld	Integrator
Definitie	Inschakelen van de beste provider op “case-by-case” basis in diverse disciplines (transacties portefeuillemanagement, project management).	Eén geïntegreerde dienstverlener die verschillende services verleent (transacties, portefeuillemanagement, project management).	Eén dienstverlener (de integrator) is verantwoordelijk voor het leveren van een samenhangende oplossing door middel van een geïntegreerd proces, technologie, rapportage en kwaliteitsmanagement voor alle providers.
Organisatie			
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Service excellence: beste service provider voor elke afzonderlijke discipline en geografie.</li><li>• Beheersing: klant blijft betrokken bij dagelijkse uitvoering.</li><li>• Risico management: niet alle eieren in één mandje.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consistente benadering en dienstverlening voor de gehele portfolio (mensen, processen, technologie en governance).</li><li>• Multi-disciplinaire integratie.</li><li>• Één aanspreekpunt welke overall verantwoordelijk is.</li><li>• Strategische partnership</li><li>• Meer transparantie en samenhangende rapportage</li><li>• Schaalvoordeel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consistente benadering en dienstverlening voor de gehele portfolio (mensen, processen, technologie en governance).</li><li>• Service excellence: beste service provider voor elke afzonderlijke discipline en geografie.</li><li>• Multi-disciplinaire integratie.</li><li>• Één aanspreekpunt welke overall verantwoordelijk is.</li><li>• Strategische partnership</li><li>• Meer transparantie en brede rapportage.</li><li>• Risico management: niet alle eieren in één mandje.</li></ul>
Risico's	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onvoldoende samenhang in de aanpak van de portfolio (mensen, processen, technologie en governance).</li><li>• Gebrekkige verantwoording van individuele service providers ten opzichte van totaalresultaat.</li><li>• Schaduwoorganisatie: doet beroep op interne resources om uitvoering aan te sturen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spreidingsrisico: alle eieren in één mandje.</li><li>• Inconsistentie in service delivery in bepaalde services/markten.</li><li>• Gevoel overgeleverd te zijn aan service provider.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gebrek aan samenwerking tussen de dienstverleners</li><li>• Vereist een robuust governance framework om te kunnen managen.</li><li>• Gevaar van over-management in verschillende lagen indien niet juist gestructureerd.</li></ul>

Opmerkelijk was dat tijdens de eerste fase van implementatie werd bevestigd dat veel van de aspecten van het model met succes werden uitgevoerd door andere organisaties, maar dat geen van deze organisaties had getracht al deze aspecten in een oplossing zoals die hier werd voorgesteld te combineren. Daarbij is een van de meest interessante en uitdagende aspecten van het model het feit dat in veel gevallen de Integrator en de tier 1 providers directe concurrenten kunnen zijn (Jones Lang LaSalle werkt in deze casus bijvoorbeeld voor CBRE). Tevens diende het personeel op de veranderingen voorbereid te worden om te zorgen voor een soepele overgang en overdracht naar de nieuwe werkwijze.

Zorgvuldige planning, een volledig begrip van het Integrator-model en de daarbij horende verantwoordelijkheden zijn nodig bij de service providers die de werkzaamheden zouden uitvoeren. Daarbij is technologie de lijm die de gehele oplossing samenbindt.

Zonder het uitgebreide gebruik van technologische hulpmiddelen zouden Microsoft, de integrator en de tier-1's worden losgekoppeld en het systeem zou vertrouwen op te veel menselijke tussenkomst om economisch rendabel te zijn. Microsoft wist dat het nodig zou zijn om zijn technologische toepassingen consolideren en daagde de industrie in de RFP om baanbrekende oplossingen te brengen voor een naadloze aansluiting van alle IT-tools, datasystemen en processen mogelijk te maken. Microsoft heeft berekend dat er met drie makelaars en tien projectmanagement ondernemingen ongeveer 80% van de portefeuille van het bedrijf wordt gedekt. Het was al snel bekend dat 100% dekking niet haalbaar zou zijn, maar het model met de integrator (die wereldwijd verantwoordelijk is voor 100% van de portefeuille) faciliteert de mogelijkheid om ter plaatse zelf een afweging te maken waar de service providers geen/weinig diensten aanbieden. Tevens zal de implementatie van het Integrator-model leiden tot een vermindering van maximaal 85% van de CRE administratie (de rest is afgewogen tegen extra werk dat zou worden gecreëerd voor andere groepen, zoals belasting en boekhouding), zie figuur 2. (Webber & Gibson, 2012)

**FIGUUR 2**  
De te overwinnen uitdagingen om de transitie te faciliteren  
Bron: Aanpassing van Webber & Gibson, 2012



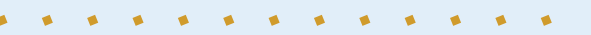
**Hoe nu verder?**  
Een Integrator-model werkt goed voor wereldwijde organisaties zoals Microsoft waar, zoals in de meeste regio's, elke manager volledig verantwoordelijk is voor alle aspecten van de te nemen vastgoed beslissingen. Het model benadrukt de noodzaak om uitstekende functionele dienstverlening te hebben en 'best in class' dienstverleners op lokaal niveau. Dit model is sterk afhankelijk van de kwaliteit van de lokale transactie management (TM), project management (PM) en facility management (FM) dienstverleners. Het hangt ook af van het vermogen van de Integrator om de inspanningen van de wereldwijde service providers te coördineren en het vermogen van een service management team dat zeer bedreven dient te zijn in het beheren van deze dienstverleners.

Het Integrator-model verlangt om niet te worden beperkt door het huidige denken. Het betrekken van externen zorgt voor out of the box oplossingen die anders niet zouden zijn beschouwd. Het betrekken van potentiële service providers bij de herziening van de strategie en het RFP, bevordert de samenwerking en resulteert, uiteindelijk, in een beter product. Er dient vaak in een vroeg stadium gefocust te worden op de communicatie rond de veranderingen. Het overschakelen van een regionaal leveranciersmodel, zonder CoE, naar één consistent wereldwijd leveranciersmodel, kost veel tijd, maar met de veranderingen die zich de komende tijd zullen aanbieden kan het Integrator-model kan daarbij de juiste oplossing bieden. Zoals Albert Einstein zei: “The world, as we have created it, is a process of our thinking. It cannot be changed without changing our thinking.”

**Alleen voor wereldwijd opererende bedrijven?**  
Een Integrator-model kan ook goed werken voor organisaties die veel kleiner in omvang zijn. Vandaag de dag zien we een toenemende trend van outsourcing van activiteiten die niet tot de core-business van een bedrijf behoren. Voor midden- en kleinbedrijven kan het zelfs de oplossing zijn om over professioneel huisvestingsmanagement te beschikken, zonder deze “in eigen huis” te hebben. De integrator kan daarbij zorgen voor het strategisch en tactisch management en de diversiteit aan “best in class” dienstverleners aan te sturen, terwijl de opdracht gevende organisatie verzekerd is van een uniforme dienstverlening, processen en rapportage. In Nederland wordt hier op kleine schaal al mee gewerkt.

**Bronnenlijst**  
Bron, C., Chanler-Berat, D., & Forde, B. (2011). *The Integrator Model: An Emerging Sourcing Strategy?* The Leader, 10(2), 40-42.

Webber, M., & Gibson, M. (2012). *Breaking new ground in CRE supply chain contracting: Microsoft's global integrator model.* Corporate Real Estate Journal, 2(2), 105-118.



# Casestudy: De herhuis- vesting van de staf van ROC

In 2009 kreeg een regionaal opleidingscentrum (ROC) van de overheid de opdracht om aanzienlijk kosten te gaan besparen. Om dit te realiseren werd overwogen om het separate bestuursgebouw af te stoten, waar de beleidsstaf en het College van Bestuur waren gehuisvest en waarvan de huurtermijn afliep. Met introductie van ‘Het Nieuwe Werken’ was de verwachting dat deze personen gehuisvest konden worden in een recent gereed gekomen ROC-gebouw in het centrum van de stad. Dit veranderingsproces zorgde naast een structurele kostenbesparing ook voor een effectiever ruimtegebruik met een nieuw huisvestingsconcept.



## Ir. Berend van Egmond

Ir. Berend van Egmond heeft bouwkunde gestudeerd aan de TU Delft en heeft als architect gewerkt in Ghana, Indonesië en Nederland. Daarnaast heeft hij diverse commerciële- en management functies gehad. Tegenwoordig is hij directeur/eigenaar van VEG Interior Building Systems BV en gastdocent/supervisor bij de leerstoel Real Estate Management & Development aan faculteit Bouwkunde van de TU/e.

Met betere interne communicatie, transparantie en flexibiliteit kon men tevens anders gaan werken. Dit artikel beschrijft de case die vele voordelen met zich meebracht.

## Voorbereidingen

De directeur van het service bedrijf werd verzocht door het College van Bestuur om te inventariseren of het bestuursgebouw, waarvan de huur binnenkort zou gaan verlopen, afgestoten kon worden. En of de mensen gehuisvest konden worden in de bestaande andere gebouwen. Vanuit zijn vorige functie was hij bekend met nieuwe huisvestingsconcepten. Hij presenteerde zijn plan ‘Samen naar een werkplek op maat’ aan het College van Bestuur en de beleidsstaf. Dit stuk ging uit van een integrale aanpak van kostenbesparing, anders werken en een effectiever ruimtegebruik in het recent gereed gekomen onderwijsgebouw in het centrum van de stad. Een zeer belangrijk element was dat er consensus was over de uitgangspunten voor het veranderingsproces. Een aantal personen waren niet gecharmeerd van ‘Het Nieuwe Werken’ (HNW) concept. Al met al werd dit plan goedgekeurd. De adviseur in combinatie met een projectmanagementbureau werden verzocht de plannen verder vorm te geven. De opdracht behelsde het volgende:

- onderzoeken of HNW een optie was op basis van de wensen en eisen van de bewoners. Hierbij was de insteek, dat er een betere productiviteit en huisvestingstevredenheid zou moeten komen;
- onderzoeken welke ruimtelijke en technische consequenties er waren;
- de nieuwe kantooromgeving ontwerpen en visualiseren; een nauwkeurige kostenbegroting en tijdschema opstellen;
- een goed communicatie traject opzetten tussen de projectgroep en de bewoners;
- de uitvoering van het project coördineren;
- budgetcontrole.



## AFBEELDING 1

Atrium van het ROC-gebouw aan de Campusbaan

## Proces

### Interviews

Allereerst werden een tiental interviews gehouden met de afdelingshoofden om te inventariseren hoe de afdelingen werkten. Deze interviews werden gestructureerd uitgevoerd aan de hand van een door de adviseur ontwikkeld format. In deze interviews kwamen zaken aan de orde als aantal medewerkers, huidige bezettingsgraad van de werkplekken c.q. afwezigheidspercentage, benodigde archiefruimte, overlegstructuur, wel of geen externe bezoekers, specifieke eisen en relatie met andere afdelingen. Deze interviews werden ook gebruikt om de kenmerken van ‘Het Nieuwe Werken’ te bespreken en de reactie hierop mee te nemen in de verdere uitwerking. De verslagen van de interviews werden ter correctie aan de deelnemers gestuurd, waarna deze als definitieve input voor de ontwikkeling van het huisvestingsconcept werden meegenomen. In bijna alle gesprekken had het afdelingshoofd een of twee medewerkers gevraagd ook aanwezig te zijn, waardoor er binnen de afdeling ook discussies ontstonden en uiteindelijk een groter draagvlak ontstond.

### Space planning

Aan de hand van de interviewverslagen en op basis van de expertise van de adviseur werd een ruimtebehoefteschema (space planning) opgesteld. In deze space planning werd rekening gehouden met de eisen die aan ‘Het Nieuwe Werken’ gesteld worden, zoals:

- open kantoorruimtes;
- break-out en ruimtes voor informeel overleg;
- besprekingskamers;
- concentratie cellen;
- aanlandplekken;
- lockers en archiefkasten/ruimtes.

Deze space planning gaf inzicht in de totale ruimtebehoefte per afdeling.

## Bestaande tekeningen en beschikbare ruimte

Min of meer parallel aan de opzet van de space planning werden de bestaande plattegronden opgevraagd. Gedeeltelijk waren deze beschikbaar in digitale vorm, gedeeltelijk niet. Bij het service bedrijf waren al acties in gang gezet om ruimtes vrij te maken voor de kantoorfuncties die toegevoegd zouden worden in het andere gebouw. Dit bleek – op basis van de space planning – niet voldoende te zijn en er ontstond een zoektocht naar extra ruimte. Het ROC heeft het onderwijs curriculum aangepast om deze extra ruimtes vrij te spelen.

## Ontwerp/design

Met de beschikbare gegevens ging de adviseur aan de slag om het ontwerp vorm te geven. Allereerst in de vorm van een vlekkenplan. Onderlinge afdelingsrelaties, randvoorwaarden van het gebouw en afdelingsgrootte bepaalden de plaats van de ‘kernegebieden’, de gebieden waar de afdelingen waren gehuisvest. Hoewel er vanuit gegaan werd dat er een maximale mobiliteit gewenst was en hiermee ook een groot aantal medewerkers geen vaste werkplek hadden, bleek dat mobiliteit beperkt was. Dit had onder meer te maken met het ontoereikende budget om de bestaande ICT-infrastructuur aan te passen en de beschikbaarheid te krijgen over laptops en mobiele telefoons. Het gevolg was dat – met uitzondering van enkele groepen – de ratio medewerker/werkplek gemiddeld op 70 procent uitkwam.

Bij het ontwerpproces werd er tegen een aantal gebouwspecifieke zaken aangelopen die lastig op te lossen waren.

- Het gebouw had een bijzondere gevel, waar schuine ramen in waren opgenomen. Op een aantal plaatsen waren kantoor kamers nodig, maar door de architectonische keuze voor de gevel was het niet goed mogelijk om iedere kamer voldoende daglicht en uitzicht te geven.
- Het oorspronkelijk ontwerp van het gebouw was gebaseerd op onderwijsfuncties met klaslokalen. Er waren losse akoestische plafondeilanden voorzien en er werd gebruik gemaakt van betonkernactivering. Daar waar er echter een concentratiecel of besprekingskamer moest worden voorzien, bleek dat de genoemde voorzieningen erg in de weg zaten. Aanzienlijke kunstgrepen moesten worden uitgedacht om de nieuwe functionaliteit in te passen.
- Aanpassing van de gebouwinstallaties (ventilatie, warmte/koeling en ICT/elektra installaties was relatief complex). Het gebouw was beperkt in modulariteit en de maatvoering was niet afgestemd op de functionaliteiten van een kantoor.
- Een aantal ruimtes hadden een open verbinding met het atrium, waardoor er akoestische problemen ontstonden.



De meeste problemen zijn opgelost, maar het zou beter geweest zijn wanneer er in een vroeg stadium van het architectonisch ontwerp van dit gebouw meer aandacht gegeven was aan toekomstige aanpassingen. Multifunctionaliteit had een van de ontwerpisen moeten zijn.

Werkgroepen

Om voldoende draagvlak te krijgen voor het veranderingsproces en het ontwerp, werden een aantal werkgroepen gevormd. In deze werkgroepen werd het ontwerp en eventuele aanpassingen besproken. Er ontstond een platform waar iedere suggestie of opmerking kon worden opgenomen. Een van de zaken die naar voren kwam, was de behoefte om meer te weten van 'Het Nieuwe Werken'. Een aantal mensen hebben externe cursussen gevolgd om een betere gesprekspartner te zijn in deze werkgroepen. De volgende werkgroepen werden gevormd:huisvestingscommissie;

- ICT-commissie;
- archiefcommissie;
- communicatiecommissie;
- verhuiscommissie.

In overleg met de communicatiecommissie werd een interne website gemaakt waar alle informatie over het project op beschikbaar was voor alle medewerkers.

Er werden folders gedrukt met informatie en centrale presentaties georganiseerd. Het blijkt, dat een goed communicatieproces veel onzekerheid en onrust kan wegnemen en tevens een betrokkenheid gaat geven in het veranderingsproces.

Financieel

Op basis van het definitieve plan werd door het projectmanagement-bureau een financieel overzicht gemaakt. Deze begroting bleek in eerste instantie boven het budget uit te komen. Een bezuinigingsronde in het ontwerp werd weer besproken in de diverse commissies.



AFBEELDING 2  
Ramen en plafonds van het ROC-gebouw aan de Campusbaan

Tevens werd onderzocht wat de kosten zouden zijn om meer tegemoet te komen aan 'Het Nieuwe Werken'. Het betrof hier nieuw werkplekmeubilair, een akoestisch scherm tussen de bureaus, aanschaf van laptops en mobiele telefoons voor de mobiele medewerkers. Besloten werd om dit aan te schaffen omdat dit zeker op termijn een strategisch belangrijke stap was. Het ROC was nu in staat om het totaal financieel plaatje te maken, waarbij de consequenties van het opzeggen van de huur van het bestuursgebouw kon worden opgenomen in het totale investeringsplan. De resultante hiervan werd vergeleken met de opgelegde bezuiniging. Het bleek dat de kosten voor de verbouwing te hoog waren en dat er in het uitvoeringstraject zeer scherp moest worden ingekocht. De service/facility managementgroep van het ROC, het projectmanagementbureau, de adviseur en de diverse aannemers hebben alle kennis en expertise gemobiliseerd om tot een sluitende begroting te komen. Dit betekende minimale verbouwing en zoveel mogelijk hergebruik.

Conclusie

Het project is succesvol afgesloten en de gestelde doelen zijn bereikt. Wel zijn er een aantal compromissen geweest om de kosten in de hand te kunnen houden. De huur van bestuursgebouw is tijdig opgezegd hetgeen een structurele bezuiniging heeft opgeleverd. 'Het Nieuwe Werken' is geïntroduceerd en het veranderingsproces is ingezet. Eerder is al beschreven dat het beter was geweest, als in het ontwerpstadium van het gebouw goed geïnventariseerd was welke flexibiliteit en multifunctionaliteit opgenomen kon worden met het oog op toekomstige aanpassingen. Het gebouw is architectonisch een juweel en heeft een bijzondere uitstraling, maar zou een grotere gebruikswaarde gehad kunnen hebben.

Er is in 2011 door Richard. F. de Jong een afstudeeronderzoek gedaan naar de relatie tussen flexibiliteit en productiviteit. De kernvraag was, of het financieel gezien een zinvolle investering zou zijn geweest om in een kantoorgebouw meer flexibiliteit te voorzien. De conclusie was, dat het niet aangetoond was dat met de introductie van HNW en de verbouwingen, die meer flexibiliteit entameerden, ook de productiviteit was toegenomen. Er zijn een aantal verklaringen voor deze uitkomst, zoals het tijdstip van de studie ( zomer 2011), een aantal medewerkers die erg ontevreden waren met HNW en het feit dat productiviteit nog moeilijk te definiëren is. Wel zijn er andere grote stappen gezet.

De belangrijkste conclusie is echter, dat met de introductie van HNW aanzienlijke kostenbesparingen, nieuwe arbeidsprocessen en transparantie mogelijk was.



AFBEELDING 3  
Nieuwe situatie met lockers en informeel overleg in open kantoor



AFBEELDING 4  
Aansluitingen van verplaatsbare wanden aan plafondeiland

Knap  
als je met je eerste  
carrière stap Nederland  
vooruit brengt.

Management Advies Automatisering *Bouw Huisvesting Vastgoed*

Bij Brink Groep maak je de ambities waar van onze opdrachtgevers in bouw, huisvesting en vastgoed. Dankzij onze medewerkers worden door heel Nederland prachtige projecten opgestart. Zo hebben we de bouw van het ADO-stadion gecoached en maken we de High Tech Campus in Eindhoven duurzaam wijzer door de inzet van biodiversiteit. Nederland mooier maken klinkt goed, maar hoe zit het met jouw eigen ambities? Wij geven alle ruimte voor je eigen ontwikkeling. In een dynamische organisatie met informele sfeer werk je samen met collega's die graag denken én doen. In kleine gespecialiseerde teams kun je jouw vernieuwende ideeën kwijt en leer je elke dag bij. Dus, ben je afgestudeerd en wil je het ver brengen? Ben je pragmatisch, ondernemend en ambitieus? Kijk dan op onze website voor passend knap werk.



# Duitse impulsen en menselijke maat voor Nederlandse vastgoedmarkt!

De financiële crisis van 2008 heeft in haar tendensen duidelijk aangetoond dat vastgoed een hoofdrol heeft gespeeld. Met de hypothecaire hype op de Amerikaanse markt en de financiële constructies door middel van het doorverkopen van ‘waardeloze papieren tijgers’ aan onder andere Europa, is het hele bankensysteem wereldwijd aangetast. Daardoor is de bankencrisis een financieringscrisis geworden, waarin de euro meegesleurd is met de Angelsaksische praktijken.



In Europa leidt de financiële crisis nu tot een economische crisis, waarbij de zuidelijke landen ontregeld worden. Met name de jeugdwerkloosheid is tot recordhoogtes opgelopen en dat trekt een enorme wissel op de Europese toekomst. Tegelijkertijd kon er in januari vernomen worden dat Goldman Sachs alweer miljarden winst maakt. Dat gebeurt nog steeds met producten van speculatieve aard en zelfs met letterlijke ‘gokconstructies’ in de beleggingswereld. Enkele hedgefondsen hebben weer miljarden verdiend aan het met Europees geld terugkopen van Griekse staatsobligaties, die zij juist voor heel weinig geld hadden opgekocht. Het is een zieke financiële wereld en de patiënt wil maar niet naar de dokter. Hoe functioneert de Nederlandse vastgoedmarkt? Is er niet te veel op de Angelsaksische landen georiënteerd en had men juist niet meer van de Duitse richtlijnen kunnen leren?

De Nederlandse vastgoedmarkt en de overheid hebben boter op hun hoofd gehad. Zo’n dertig jaar geleden hebben we al geleerd dat vastgoed zijn marktwaarde snel kan verliezen.



**Ir. Bernard Hardick b.i.**

Bernard Hardick is meer dan dertig jaar werkzaam in Duitsland. Als architect won hij o.a. de architectuurprijs industriebouw van het Bundesministerium uit Bonn en was hij werkzaam in de bedrijfsontwikkeling bij de Landesentwicklungsgesellschaft van Nordrhein-Westfalen. Nu bij Pellikaan Bau is hij na zijn functies als projectleider en directeur werkzaam in de acquisitie en projectontwikkeling in vooral PPS-projecten door heel Duitsland.



De hypotheekrente in Nederland liep toen op tot 13 procent. Men kon zich niet meer veroorloven nieuwbouw woningen te bouwen met onder andere als gevolg dat een kwart van de architectenbureaus failliet gingen. De waarde van het vastgoed liep met zeker 30 procent terug. Daaruit had men destijds de les kunnen leren dat vastgoed belenen met een hypotheek van 100 procent of meer onverantwoordelijk en speculatief is. Echter heeft de overheid haar belastingbeleid van het belonen van schuld ‘niet’ aangepast. Als enige in Europa heeft Nederland een dergelijk beleid gehad. Is het dan niet logisch dat daar de tol voor betaald moet worden? Bij de invoering van de euro had hier al ingegrepen moeten worden, maar politici willen natuurlijk liever nog een keer herkozen worden.

**“Het is een zieke financiële wereld en de patiënt wil maar niet naar de dokter.”**

Ook op dit moment sluiten veel architectenbureaus hun deuren en veel bouwbedrijven gaan failliet. Niet omdat zoals dertig jaar geleden de hypotheekrente te hoog is (die is juist nu laag), maar omdat de bomen die de hemel ingegroeid waren, omgezaagd moeten worden. De prijzen van Nederlands vastgoed zijn te hoog ten opzichte van ons maatschappelijk bestel. De schuldenproblematiek die de dalende waardes te boven gaan zetten de markt op slot. Binnen vijftien tot twintig jaar verdrievoudigde de waarde van het vastgoed in Nederland. Dezelfde grond, stenen, kozijnen en daken zouden plotseling drie keer zoveel waard zijn. Er waren naast Nederland wereldwijd tot het jaar 2000 nog drie markten die dezelfde ongezonde snelle groei van vastgoedwaarden hebben gehad, namelijk Verenigde Staten, Engeland en Australië. Hiermee houdt men zichzelf voor de gek. Eén blik naar de leidende economie van Europa, onze directe oosterburen, had veel tragiek van wat ons nu overkomt en nog te wachten staat, kunnen voorkomen.

Natuurlijk lopen de waardes van het vastgoed in de ‘merging markets’ wereldwijd ook enorm op, maar het grote verschil met de westerse praktijken is dat daar ook een enorme inflatie heerst en de waardevermeerdering dus relatief is.

## Kerngedachte

Als het over handel gaat keek Nederland eerst altijd naar de Duitse economie. Als het over vastgoed gaat, werd er altijd gekeken naar Angelsaksische financieringsmethodes en constructies. Economisch heeft Nederland zich altijd aan Duitsland verbonden. Dat functioneerde al goed tijdens de periode van de Duitse Mark en de Gulden. Tot op vandaag is dit bewustzijn als vanzelfsprekend aanwezig. Is het dan niet merkwaardig dat Nederland ondanks erkenning van haar afhankelijkheid van Duitsland bijna niets van de Duitse vastgoedmarkt heeft geleerd? Nederland, in zijn opportunisme, heeft teveel een Angelsaksische kijk gehad en heeft verzaakt om gezondere structuren te creëren.

**“De schuldenproblematiek die de dalende waardes te boven gaan zetten de markt op slot.”**

Duitsland kent een geheel ander hypotheekstelsel. Hypotheken worden alleen verstrekt indien men 20 procent eigen kapitaal kan inbrengen. Om deze kapitaalopbouw voor vele burgers te stimuleren bestaan er zeer aantrekkelijke bouwspaarmodellen met fiscale voordelen en zijn er talloze ook tijdelijke stimuleringsprogramma's geweest, zoals de inmiddels weer afgeschafte ‘Eigenheimzulage’. Ook is het bij de Duitse hypotheekverstrekking gebruikelijk om naast de rente altijd een minimaal aflossingspercentage vast te leggen. Een aflossingsvrije hypotheek bestaat niet. Sinds 1 januari komt alleen de annuïteitenhypotheek nog in aanmerking voor hypotheekrenteaftrek. Echter is de annuïteitenhypotheek in Duitsland evenwichtiger. Doordat de rente belastingtechnisch in Nederland aftrekbaar is, betaalt men bij de annuïteitenhypotheek eerst circa twintig jaar lang rente om daarna pas de aflossing te betalen. In Duitsland ligt dat veel logischer. Elk jaar betaalt men apart de rente en apart de aflossing. Waardoor het hypotheekbedrag jaarlijks afneemt. Belastingtechnische aftrekbaarheid van de hypotheekrente bestaat niet, behalve als kostenpost bij verhuur. Al deze maatregelen zorgen voor een veel evenwichtiger risicoverdeling tussen eigenaar en bank of hypotheekverstrekker. Een ander verschil valt wel in het voordeel van Nederland uit. De hypotheek in Duitsland is namelijk meer gekoppeld aan het pand dan aan de persoon. Bij transacties kan het gebeuren, dat de nieuwe eigenaar de hypotheek moet overnemen. Daarmee wordt de flexibiliteit van de markt verstoord.

In de jaren dat Nederland zijn vastgoedprijzen zag verdrievoudigen bleef de vastgoedprijs in Duitsland stabiel. Deze lag begin jaren negentig juist aanzienlijk hoger dan de Nederlandse markt. Omdat de waarde van het vastgoed vervolgens praktisch gelijk bleef en alleen een inflatiecorrectie volgde, is het prijsniveau van vastgoed in Nederland nu schrikbarend hoog ten opzichte van Duitsland (met uitzondering van de metropolen). Gek genoeg maakt Duitsland in deze crisistijden van Europa wel een kleine inhaalslag op de waarde van het vastgoed door ten eerste haar bloeiende economie, en ten tweede het kunstmatig goedkoop gehouden geld van ECB en Brussel, met historisch lage hypotheekrente. In 2012 zijn in sommige regio's de vastgoedprijzen wel tot 10 procent gestegen. Verder is het merkwaardig dat de Nederlandse hypotheekrente over het algemeen 1 procent hoger ligt dan de verstrekking bij onze oosterburen.

Ook wanneer de bouwmarkten in de laatste vijf jaar vergeleken worden, heeft Duitsland duidelijk betere stimuleringsprogramma's gekend dan Nederland. Al in het crisisjaar 2008 greep de Duitse staat direct naar een ‘sofortprogramm’ en werden er miljarden vrij gemaakt voor communale investeringen, namelijk het ‘Konjunkturprogramm 2009’. Later werd dit nog eens uitgebreid met het Konjunkturprogramm II, wat enerzijds meer infrastructurele gebouwen mogelijk maakte en anderzijds de energietransitie stimuleerde, ieder voor 12 miljard euro. Daardoor werd de bouwsector een motor om de economie na de crisis van 2008 uit het dal te trekken en staat de vastgoedbranche er weer goed voor, ook omdat de bouw geen diep dal heeft geslagen in de totaliteit van de economie, zoals dat nu in Nederland het geval is.

## Ethiek is gevraagd

De mens moet centraal staan in onze systemen. De mens leeft in de primaire wereld, namelijk de realiteit. De economie leeft in een secundaire wereld, namelijk de theoretisch bestuurbare modellen, die het midden houden tussen kapitalistische en planeconomische uitgangspunten. In de praktijk wordt dit vooral gestuurd door cijfers en tabellen. De realiteit voor de mens is vaak heel anders dan de cijfers, die een alles overheersend criterium zijn gaan vormen. De wetenschap van de economie heeft een veel te hoge prioriteit in het maatschappelijke bestel gekregen en is vaak uit het verband van het totale spectrum van wetenschap en realiteit getrokken.

Het boeiende van de vastgoedwereld is dat zij de realiteit mede vormgeeft en dus een primaire wereld schept. Als zij daarin niet een dienende taak aanneemt voor de – ook veranderende – behoeften van mens en maatschappij mist zij haar doel en verwordt tot een speculatieve markt.

Hoopvolle aspecten in Nederland zijn de tendensen duurzamer te bouwen, meer rekening houdend met de beperkte voorraden van deze aarde, met de entropie van ons bestaan en daarmee verantwoordelijker voor volgende generaties te bouwen.

Hoopvol is ook dat er veel aandacht is voor de gebouwde omgeving en de stedenbouwkundige kwaliteit. Ook de creativiteit en diversiteit van het bouwen heeft zich de afgelopen dertig jaar in Nederland enorm ontwikkeld, waar men 25 jaar geleden nog bleef steken in dezelfde rijtjeshuizen van Groningen tot Maastricht.

Een wezenlijk aspect voor de toekomstige vastgoedmarkt is direct aan te sluiten bij de behoefte aan de juiste gebouwde omgeving voor werk, wonen, vrije tijd en utiliteit. Bij de toekomstige ontwikkelingen zou niet het gebouw maar het bedrijfsconcept of de exploitatie centraal moeten staan, dat wat de mens nodig heeft. Zo wordt vermeden dat bij een zich herstellende economie weer de speculatieve kant van de markt het voor het zeggen krijgt.

Door verplichtstelling tot een eigen kapitaal van 20 procent voor vastgoedeigenaren naar Duits voorbeeld, kan zich een gezondere markt ontwikkelen en kunnen er overgangsregelingen voor starters tot verhoging van hun eigenkapitaal-aandeel gericht ingezet worden.

## Bronnenlijst

*Risikomanagement im Immobilien- und Finanzierungswesen – Ein Leitfaden für Theorie und Praxis* – Kurt M. Maier  
3. Auflage, Knapp Fritz GmbH, 2007

uitzending: *het brein van de bankier van Joris Luyendijk*.  
<http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2012-2013/Joris.html>

Artikel in Trouw van 22.01.2013: *renteaftrek maakt het verschil*.  
[http://static0.trouw.nl/static/photo/2013/7/01/20130122083157/media\\_xl\\_1494946.jpg](http://static0.trouw.nl/static/photo/2013/7/01/20130122083157/media_xl_1494946.jpg)

*Duits vastgoed – waar moet u op letten – participaties.nl april 2012* <http://www.participaties.nl/Column/75300/Duits-vastgoed-waar-moet-u-op-letten.aspx>





# Loont verduurzaming bestaand bezit naar label A+?

## Resultaten van een pilotproject in samenwerking met provincie Brabant

Verduurzaming van het woningbezit is een hot item. Ook bij woningcorporaties, die eigenaar zijn van een substantieel aantal woningen (2,4 miljoen woningen, 31,5% marktaandeel Nederlandse woningvoorraad). Inmiddels heeft bijna iedere corporatie een ‘duurzaamheidsbeleid’ geformuleerd, dan wel is deze in de maak. Toch komt een grootschalige verduurzaming van het woningbezit nog niet echt van de grond. De combinatie van het bepalen van het gewenste beleid, de benodigde bouwkundige ingrepen, de financiële gevolgen en het daarbij ook nog eens overtuigen van de bewoners voor het verkrijgen van hun medewerking blijkt een lastige opgave.



### Ir. Georgeanne van Liebergen

Georgeanne van Liebergen<sup>1</sup> heeft Real Estate Management and Development gestuurd aan de Technische Universiteit Eindhoven. Na het afronden van haar studie is ze aan de slag gegaan bij woningcorporatie Trudo in Eindhoven als adviseur strategie en beleid. Vervolgens heeft ze de overstap gemaakt naar Hurks vastgoedontwikkeling als projectmanager nieuwbouw waarbij haar grote interesse lag in klant gestuurde nieuwbouwprocessen. Sinds afgelopen jaar is zij als projectleider en MT-lid werkzaam bij de Loods architecten en adviseurs op het gebied van onderhoud, nieuwbouw en cocreatie.

### Ir. Fons Smid

Fons Smid<sup>2</sup> heeft volkshuisvesting en stedelijke vernieuwing gestudeerd aan de Technische Universiteit Eindhoven. Na zijn studie is hij bij de gemeente Tilburg gestart als ROA-ambtenaar en vervolgens als Stedelijk Consulent Volkshuisvesting (bewonersondersteuner) bij stichting de Twern. Ca. 24 jaar geleden kwam Fons in aanraking met De Loods die zijn aandacht trok vanuit haar maatschappelijke engagement. Hier is hij werkzaam als directeur en specialist op het gebied van integrale aanpak planmatig onderhoud en renovatie van bestaand bezit waarbij het gehele proces van voortraject, ontwerp tot en met uitvoering centraal staat in combinatie met een actieve bewonersparticipatie.

### Waarom verduurzaming gewenst

Verduurzaming kan interessant zijn, in meerdere opzichten. De bestaande gebouwenvoorraad is verantwoordelijk voor zo'n 35% van het totale energiegebruik in Nederland. Door goed en slim te renoveren, kan dus fors energie worden bespaard. Het upgraden van woningen naar een gunstiger energielabel leidt tot meer wooncomfort en een mogelijke kostenbesparing voor bewoners. Voor corporaties blijven de woningen langer aantrekkelijk en meer concurrerend met nieuwbouw. En minder energieverbruik betekent minder CO<sub>2</sub>-uitstoot en dat is beter voor ons milieu.

### Pilotproject renoveren A+ initiatief van de Provincie

Om het proces op het gebied van de benodigde technische ingrepen eenvoudiger te maken is door een aantal partijen de adviestool Renoveren A+ ontwikkeld. Om deze tool in de praktijk te testen zijn pilotprojecten geselecteerd uit het bestaande woningbezit van de deelnemende Brabantse woningcorporaties. Zij zijn vervolgens uitgedaagd om bij één van hun onderhoudsprojecten de energiestaat te verbeteren op het allerhoogste niveau te leggen. Hierbij een kijkje in de keuken bij één van deze pilotprojecten.

### Voortraject

Samen met een advies- en architectenbureau is de pilotcorporatie op zoek gegaan naar een geschikt pilotproject in haar bestaande bezit. Voor de woningcorporatie bood deze pilot tevens de kans om haar duurzaamheidsbeleid verder vorm te geven en een aantal veronderstellingen te testen. Vanuit de convenant dat het Rijk met de huursector gesloten heeft om de bestaande woningvoorraad vanaf 2020 naar label B of hoger te hebben gebracht, rees bijvoorbeeld de vraag bij welk label de grens gelegd zou moeten worden en wat hiervan de gevolgen zijn.



### AFBEELDING 1

Energie Label tabel

Uitgangspunt 1: (planmatig) onderhoud als aanleiding + maatregelen zo vele mogelijk bundelen Omdat er met de verduurzaming van een complex een behoorlijke investering gemoeid is, is in eerste instantie gezocht naar complexen waar al het een en ander in de planning stond om zo aansluiting te kunnen zoeken bij een ‘logisch moment’. Hieruit kwamen een aantal complexen naar voren. Het meest logische leek het om het complex te kiezen met het laagste energielabel en waar de meeste ingrepen op de planning stonden.

### “Voor corporaties blijven de woningen langer aantrekkelijk en meer concurrerend met nieuwbouw.”

Uitgangspunt 2: technische en woontechnische kwaliteit als basis

Voor dit complex is middels een quick scan de woontechnische (plattegronden en gebruiksvriendelijkheid, geschiktheid voor doelgroepen, toekomstbestendigheid etc.) en technische (onderhoudsstaat en type toegepaste materialen) kwaliteit in beeld gebracht. Hieruit bleek een aantal tegenstrijdigheden met het puur technische advies wat er uit de adviestool rolde.

- Het advies om HR++ glas toe te passen hield geen rekening met enerzijds de huidige staat van de kozijnen (op veel plaatsen houtrot aanwezig) en anderzijds de geschiktheid van de kozijnen om hierin HR++ glas te plaatsen (ongeschikt). Het plaatsen van HR++ glas zou dus ook direct tot een algehele kozijnvervangings hebben geleid.
- Bij het advies om buitengevelisolatie toe te passen werd geen rekening gehouden met het binnenklimaat en de reeds aanwezige koudebruggen. Om deze punten ook goed op te pakken zou de gevelopbouw vanaf de basis moeten worden aangepast. Bovendien zou er met de gemeente in overleg getreden moeten worden omdat de nieuwe isolatie niet pasten =binnen de huidige rooijlijnen volgens het bestemmingsplan.

- Het toepassen van de geadviseerde dakisolatie paste niet binnen de huidige dakopbouw, hiervoor zou het ook noodzakelijk zijn om de dakranden aan te passen
- Dit is slechts een greep uit de voorbeelden welke er in ieder geval toe geleid zouden hebben dat de benodigde investeringskosten veel hoger zouden zijn komen te liggen dan de door de adviestool geraamde kosten. Deze hoge investeringskosten wogen bij dit complex bovendien ook niet op tegen de beoogde uitpondstrategie die voor dit complex op termijn op de planning stond.

Ook de overige complexen zijn op deze punten geanalyseerd en is er uiteindelijk gekozen voor een seniorencomplex uit 1993 bestaande uit 35 appartementen, 1 algemene ruimte en 7 eengezinswoningen rondom een centraal plein. Ondanks dat dit complex een relatief nieuw complex is bleken er toch een aantal interessante kansen te liggen:

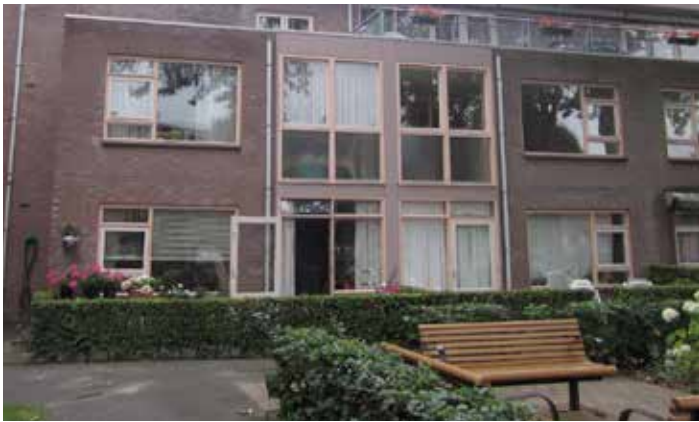
- Binnen een aantal jaren stonden diverse werkzaamheden op de planning zoals het schilderwerk binnen en buiten, vervanging van de dakbedekking en vernieuwing van de CV- en WTW-installatie.
- Het complex had weliswaar gemiddeld een energielabel C/B maar onderling waren er grote verschillen. Zo is er een galerijzijde met een overdekte galerij die een extra luchtbuffer vormt voor de appartementen zodat de woningen aan die zijde eigenlijk heel goed geïsoleerd zijn, terwijl de isolatie aan de andere zijde juist veel minder is.
- Ook de verschillen tussen de appartementen onderling bleek groot, zo maakt het bijvoorbeeld behoorlijk uit of je een tussengelegen appartement hebt of op de bovenste etage aan de kopgevel woont.
- De appartementen zijn allemaal voorzien van een wintertuin die eigenlijk een buitenruimte is, maar door de bewoners gebruikt wordt als verlengde van hun woonkamer.
- De appartementen worden bewoond door een relatief uniforme doelgroep met een specifiek stookgedrag bestaande uit 1- en 2-persoonshuishoudens van gemiddeld boven de 70 jaar.
- Er is een actief bewonerscomité in het complex waarmee bovendien al gesproken was over de gewenste aanpassing van de uitstraling van het complex aan de binnen- en buitenzijde.

### AFBEELDING 2

Seniorencomplex oude toestand



AFBEELDING 3  
Seniorencomplex oude toestand



Uitgangspunt 3: comfort, doelgroep en architectuurbeeld als kans  
Ook dit complex is ingevoerd in de internetapplicatie A+. Door het 1 op 1 volgen van het verkregen advies zou echter een groot aantal kansen verloren zijn gegaan die samenhangen met het comfort, de specifieke bewonersdoelgroep en het gewenste architectuurbeeld.

Zo is er bijvoorbeeld niet voor gekozen om de geadviseerde zonneboiler toe te passen bij deze doelgroep. Onderzoek wijst namelijk uit dat het douchegegedrag van senioren significant anders is dan bij andere doelgroepen waardoor het energetisch voordeel ten opzichte van de investering van de zonneboiler hoogstwaarschijnlijk niet erg groot zou zijn. Anderzijds is deze doelgroep juist weer relatief veel thuis overdag aangezien ze al met pensioen zijn, waardoor het elektriciteitsverbruik weer relatief hoger ligt dan gemiddeld. Hierdoor is er gekozen voor de toepassing van pv-cellen. Ook is er voor gekozen om accenten te leggen op comfort onderdelen zoals het behaaglijkheidsgevoel in het appartement en het gebruik van de wintertuin. Ondanks dat het aanbrengen van hoogwaardig isolatieglas in de wintertuinen dus niet zou bijdragen aan een verhoging van het energielabel (officieel een buitenruimte!), was dit voor de bewoners gevoelsmatig echter wel een belangrijk verschil.

Uitgangspunt 4: optimum zoeken in collectieve en individuele maatregelen

Collectief/individueel

Omdat we hier met een appartementencomplex te maken hebben leveren sommige maatregelen, zoals bijvoorbeeld pv-cellen op het dak, een collectief voordeel op welke indirect voelbaar is voor de bewoners, terwijl andere maatregelen (bijvoorbeeld de isolatie van de kopgevels) weer tot een individueel voordeel leiden en dus direct meetbaar en voelbaar zijn voor de betreffende bewoners. Het makkelijkste zou zijn geweest om alleen individuele maatregelen toe te passen, maar hierdoor zou ook een aantal kansen verloren zijn gegaan. Door het bijvoorbeeld individueel toepassen van pv-cellen wordt het individuele energieverbruik van de bewoners ook leidend: de één gebruikt het systeem optimaler dan de ander. Bovendien gaat ook de locatie van de pv-cellen op het dak een grote rol spelen. Zo zijn er altijd betere en slechtere locaties op een dakvlak in verband met schaduwwerking van omliggende bebouwing en bomen. Bij een collectief systeem konden ook gunstig hoogwaardigere omvormers worden aangeschaft waardoor de efficiëntie van de panelen omhoog gaat en bovendien worden de bewoners in de toekomst ook niet belast met het onderhoud van het collectieve systeem. Echter levert dit wel een extra moeilijkheidsgraad op bij het verrekenen van de huurverhoging aan de bewoners. De geraamde besparingen zijn deels individueel (efficiëntere wtw/cv installatie en minder stookverbruik door betere isolatie) en deels collectief (opbrengsten door pv-cellen)

- Uitgangspunt 5: trias energetica =
- 1) verminderen benodigde energieverbruik door tegengaan verpilling;
  - 2) benodigd energieverbruik opwekken met duurzame bronnen en
  - 3) gebruik fossiele brandstoffen zo efficiënt mogelijk

Effect verduurzaming voor bewoners

Het beleid van de woningcorporatie voor de aanpak van dit complex was om een huurverhoging te vragen van ca. 70% van de verwachte besparing. Voor bewoners die huurtoeslag ontvangen zou dit mogelijk wat gunstiger kunnen uitpakken omdat ze een deel van de huurverhoging terugkrijgen. Omdat een groot deel van de benodigde technische maatregelen collectieve maatregelen betreffen, kan de woningcorporatie deze huurverhoging pas in rekening brengen als conform de wetgeving minimaal 70% van de bewoners akkoord is gegaan met de gevraagde huurverhoging. En hier zit nou net vaak de moeilijkheidsgraad bij dit soort projecten.

“Bewoners krijgen de zekerheid dat ze een huurverhoging moeten betalen, maar de toekomstige besparing is voor hen een gok.”

Uitgangspunt 6: woonlasten als basis

Sturen op woonlasten

Bewoners krijgen, als ze meedoen, de zekerheid dat ze een huurverhoging moeten betalen, maar de toekomstige besparing is voor hen een gok.

WOONLASTEN = HUUR + ENERGIENOTA  
Waarbij: huurverhoging =  
zekerheid en besparing = onzekerheid

De verwachte besparing wordt uiterekend op basis van gemiddelde energiekostenstijgingen en stookgedrag. Maar of de energiekosten in de toekomst stijgen, dalen of gelijk blijven is een gok en het stookgedrag kan per bewoner sterk verschillen. Daarnaast is er ook nog sprake van wetgeving die nog positief danwel negatief kan worden aangepast en kan wijzigen per kabinet. Tenslotte worden er door bijvoorbeeld een woningcorporatie geen garanties afgegeven mocht het toch tegenvallen in de praktijk. Samen met het bewoners-comité heeft het advies- en architectenbureau alle bewoners voorgelicht. De volgende gemiddelde woonlasten zijn hierbij gepresenteerd:

	OUD	NIEUW	VERSCHIL
Huur	€ 450,-	€ 475,-	+ € 25,-
Energielasten	€ 120,-	€ 85,-	- € 35,-
Woonlasten	€ 570,-	€ 560,-	- € 10,-

AFBEELDING 4  
Seniorencomplex na renovatie



Hieruit wordt duidelijk dat er voor de bewoners een theoretische besparing mogelijk is vanaf dag 1 dat de renovatie zou zijn afgerond. Ook zijn de extra kansen en risico’s uitgebreid toegelicht die samenhangen met gedrag, veranderende wetgeving, etc. Dit staat natuurlijk nog los van de ‘zachte’ voordelen zoals het nieuwe behaaglijkheidsgevoel in de woning en de uitstraling van het gebouw. Over deze laatste punten kan namelijk wel direct zekerheid geboden worden. Ook is aan de bewoners duidelijk gemaakt dat er behoudend gerekend was met de verwachte besparing en werd er reeds een marge ingebouwd van 30% aangezien slechts 70% van de verwachte besparing als huurverhoging in rekening werd gebracht.

Uitgangspunt 7: voor bewoners geldt niet alleen de verwachte besparing  
Voorgesteld is om de besparingen op collectief en individueel niveau te verrekenen. Collectief door de servicekosten uit te breiden met een nieuwe post voor energieopbrengsten. De bewoners worden bovendien dagelijks attent gemaakt op het verloop hiervan doordat er in de algemene hal een groot display bevestigd is waarop de opbrengsten van de pv-cellen worden weergegeven.

Op individueel niveau door een verlaging van de voorschot-bedragen voor de energielasten. Aan alle bewoners is hiervoor hulp aangeboden. Toen echter puntje bij paaltje kwam wilde geen enkele bewoner hiervan weten. De stelling was ‘dit weet ik niet zeker en straks moet ik bijbetalen’ of ‘Ik wacht wel af tot volgend jaar’. Ondanks deze gok is, vooral op basis van de juiste ‘zachte factoren’, uiteindelijk ruim 90% van de bewoners vrijwillig akkoord gegaan met de huurverhoging en kon de uitvoering starten.

AFBEELDING 5  
Seniorencomplex na renovatie



Uitgangspunt 8: ook gedrag en toekomstig onderhoud belangrijke succesfactoren  
Inmiddels zijn de werkzaamheden bijna afgerond. De komende jaren zullen de gevolgen van de ingrepen op individueel en collectief gebied nauwgezet worden gevolgd door de woningcorporatie en de betrokken energiemaatschap-pijen. Hiervoor zijn ook slimme meters aangebracht, zodat de gegevens onder andere op afstand kunnen worden uitgelezen. Naast het aanbrengen van de installaties is ook het toekomstige onderhoud van de installaties en het gedrag van de bewoners van groot belang. Hierop zal de woningcorporatie actief toezien.

Conclusie

Verduurzaming biedt kansen. De basis begint bij het zoeken naar aanleidingen om bij aan te sluiten zoals het planmatige onderhoud dat op stapel staat. Het gebouw moet geschikt zijn vanuit de technische staat, de woontechnische staat, de gebruikte materialen, de gewenste levensduur, aanwezige doelgroep, opbouw van het gebouw, gewenste architectuur-beeld en interne verschillen. Maatregelen kunnen zowel op collectief als individueel gebied worden ingezet. De onzekerheid bij bewoners is weg te nemen en de bereidheid om mee te werken is te vergroten door naast de mogelijke kosten-besparing ook rekening te houden met hun belangen op het gebied van architectuurbeeld en comfort. Dit laatste betekent ook dat de belangen van de bewoners en de corporatie lang niet altijd optimaal gediend worden door tot het allerhoogste niveau A+ te renoveren. Vaak kan een (kleinere) investering in andere punten tot een beter eindresultaat leiden voor beide partijen.





Where innovation starts...

# TristateCity Ruimtelijke ontwikkeling van buiten naar binnen...

De Chinezen komen!

Help! Is de eerste reactie die dat bij veel mensen in en buiten de beroepsgroep van vastgoed- en gebiedsontwikkelaars oproept. Het valt niet te ontkennen dat deze ‘aankondiging van algemene aard’ wat nuancering vraagt om niet ongerust te maken. Immers, als 1,3 miljard Chinezen allemaal tegelijk of abrupt en in zeer grote groepen onze grenzen zouden overschrijden dan is er op zijn minst iets bijzonders aan de hand.



**Ir Peter Savelberg MRE**

Ir Peter Savelberg MRE studeerde bouwkunde en architectuur aan de Technische Universiteit van Eindhoven en behaalde zijn Masters in Real Estate aan de Universiteit van Amsterdam. Hij was ruim tien jaar verantwoordelijk voor het bedrijfsvastgoed van achtereenvolgens KPN en TNT Post Group en werkt sinds 2001 als zelfstandig concept- en gebiedsontwikkelaar in een netwerkorganisatie van professionals.

Nu komen ze gelukkig ook niet allemaal tegelijk; de invasie zal meer van financiële dan van personele (laat staan politieke) aard zijn. Naar verwachting zullen tienduizenden Chinese bedrijven het komende decennium ergens tussen de 300 en 500 miljard euro gaan investeren in “Europa”. Ook dat is weer een containerbegrip: Chinese ondernemers zullen dat bedrag willen investeren in innovatieve Europese bedrijven, researchcentra, patenten en ja, ook in onroerend goed! Moeten wij daar bang voor zijn? Blijft het alleen bij Chinezen? Nee, zeer waarschijnlijk niet, want na de Chinezen volgen de Indiërs, de Russen en de Brazilianen en iets later de Indonesiërs, de Vietnamezen en de Afrikanen. Hebben wij daar wat over te zeggen? Tuurlijk! Als het gaat om verstrekken van reis-, verblijfs- en werkvergunningen zeker maar veel minder als het gaat om investeringen. Het is heel simpel; als de rest van de wereld economisch sneller groeit dan wij, dan worden zij rijker en kunnen “ons” kopen (geleidelijk en in stukken). Dat proces is overigens al enige tijd gaande.

Het poneren van dit soort simpele statements past echter niet in het plaatje van een wetenschappelijk artikel. Toch is dit de eenvoudige werkelijkheid en veel politici steken daarvoor hun kop in het zand. De beleidsfocus is al jarenlang kort-cyclisch van aard en naar binnen gericht. Men hoeft echter maar een paar keer in het vliegtuig te stappen (naar een bestemming buiten Europa dan wel) om te zien, te voelen en te ruiken wat er in de wereld gebeurt. Of men nu in China, India of Zuid Amerika is, of dicht bij huis in Turkije en Rusland, iedereen zal ervaren dat crisis en krimp in dit decennium toch vooral Europese termen zijn. Net als *bezuinigen* en *investeringsstops*.

## De Chinezen komen ... helpen!

Dat klinkt al een stuk vriendelijker maar vergt een gezonde dosis voorstellingsvermogen. Hoe? Met voedselpakketten voor de groeiende groep werklozen en uitkeringsgerechtigden? Met zandzakken bij hoogwater of met verpleegsters aan het ziekenhuisbed? Nee, met Yuan ook wel bekend als Renminbi en met werklust, enthousiasme, gedrevenheid en energie, heel veel energie. De opkomende middenklasse in de emerging markets (let op; ik verbreed de doelgroep!) heeft een niet te stuiten drang om binnen één generatie welvarend te worden en decennia van armoede achter zich te laten.

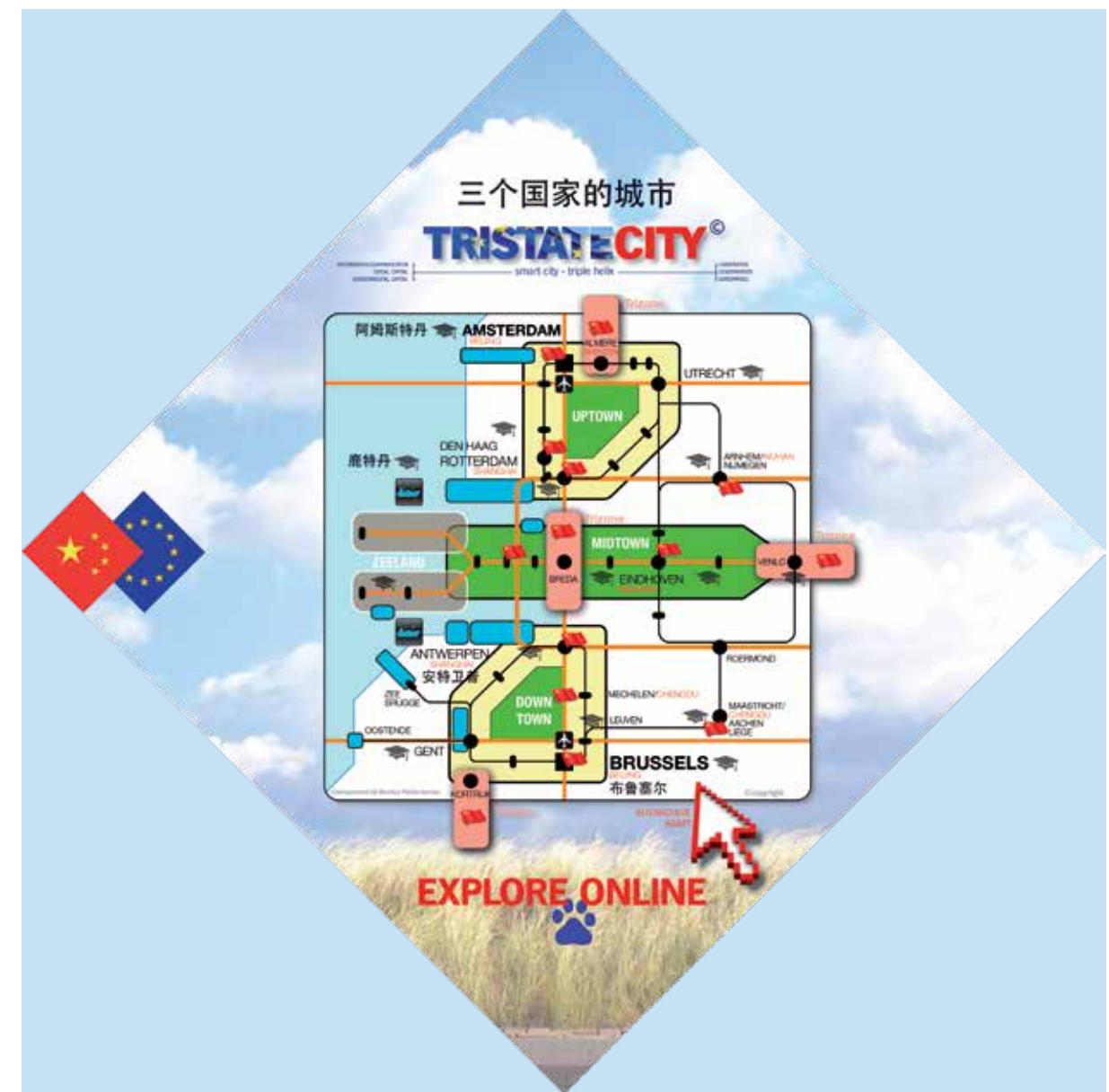
Ze zijn enorm geld-gedreven en dat moet ook, want vaak moeten er vanuit één inkomen 2-3 generaties worden onderhouden en zijn er geen pensioenen, zorgverzekeringen of andere sociale vangnetten. Er ontstaat een enorm potentieel aan mensen met geld die in staat zijn om onze producten te kopen en daar moet onze export van gaan profiteren. 80% van de Nederlandse exportwaarde gaat nu nog naar onze Europese buurlanden. Slechts 20% van de export gaat naar landen buiten Europa en die export wordt weer voor 80% bepaald door multinationals. Het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) heeft dus enorm veel te winnen bij die groeiende middenklasse in de opkomende markten.

## Buitenlandse investeringen en MKB-export naar hoge groei landen

We staan dus voor een tweetal belangrijke uitdagingen of beter gezegd; er doen zich geweldige nieuwe kansen voor! We kunnen de sluizen open zetten voor een enorme investeringsgolf (ook in vastgoed) en we moet de PR en marketingmachine voor ons MKB een tandje hoger zetten zodat consumenten in verre landen ons ook weten te vinden. Was het maar zo eenvoudig! Als heel Europa die sluizen tegelijkertijd opent dan is er sprake van serieuze competitie voor die investeringsstroom. Frankrijk en Duitsland zitten al op de voorste rij en organiseren tweejaarlijks hun China-Summits in Hamburg en Parijs. Chinezen weten zelf ook heel goed waar ze naar op zoek zijn en scannen vanuit hun goed bemande ambassades de Europese markten af, op zoek naar waarde en koopjes. Gelukkig is de portemonnee echter nog goed gevuld en is het investeringsaanbod de komende jaren nog breed en divers. Daar moeten wij dus nu op inspelen!

**AFBEELDING 1**

Urban Powercenter “TristateCity” (copyright)



En die PR/Marketingmachine? Ja die is toch wel wat verouderd en de software is al jaren niet meer geüpdate. Nederland heeft, voor als kleine trotse handelsnatie, altijd een indrukwekkend buitenlands postennetwerk (ambassades/consulaten) geëxploiteerd. Juist nu de wereld verder opengaat zien wij ons door bezuinigingen verplicht om 100 miljoen euro te besparen op deze vertegenwoordigingen. En dat net nadat het accent duidelijk was verschoven van politieke diplomatie naar economische dienstverlening aan het bedrijfsleven. We moeten dus met minder mensen en krimpende netwerken een grotere wereld gaan bedienen. Om met minister Timmermans te spreken: “*dat vraagt zeer veel creativiteit*”.

### Samenwerken & co-development

Wat staat ons te doen? Allereerst moeten we beseffen dat de wereld zich niet voegt naar onze aanbodgerichte economische politiek. Ondanks de positieve aspecten van het topsectorenbeleid moeten we zelfs daar toch constateren dat de motivatie van binnen naar buiten is gericht. Om ons echt op de vraag van de wereld te kunnen richten moeten we veel meer openstaan voor samenwerking met bedrijven uit de nieuwe economieën. En nu even heel positief over onszelf: we hebben nog steeds ongelooflijk veel te bieden! We zijn rijk, beschikken over bijzondere kennis, maken/ontwikkelen prachtige producten en doen dat, maatschappelijk gezien, op een hele nette manier. We hebben op tal van vlakken nog steeds een voorsprong maar die is niet langer onbedreigd of vanzelfsprekend. Als we veel intensiever gaan samenwerken met bijvoorbeeld Chinese en Indiase bedrijven, dan zullen we niet alleen groeien maar ook de behoeften uit die landen steeds beter leren kennen. Wij op onze beurt kunnen buitenlandse bedrijven helpen hun producten hier in Europa te verbeteren, te co-produceren en te marketen, branden en distribueren. Omgekeerd kunnen wij, op basis van diezelfde partnerships onze producten exporteren naar de middenklassen in die opkomende markten. Samenwerken betekent in dit geval dus meer investeerders toelaten als aandeelhouders in onze bedrijven en in onderzoeksprogramma's. Het betekent ook ruimhartig toelaten van kenniswerkers en hun gezinnen en van buitenlandse managers van bedrijven. We moeten dus gaan delen (om te kunnen vermenigvuldigen) maar delen is in dit kader niet synoniem voor uitdelen. Het is uitkijken naar een (gouden?) toekomst waar tienduizenden buitenlandse kenniswerkers, zakenlieden met goede netwerken en de ons nu ontbrekende goed opgeleide vakmensen onze economie komen versterken en onze cultuur komen verrijken! Wanneer hebben we dat eerder meegemaakt...?

### De Benelux als Urban Powercenter, als Global City!

Terug naar vastgoed, real estate, gebiedsontwikkeling en andere vertrouwde termen. We moeten, in meerdere betekenissen van dat woord, weer echt gaan *bouwen* aan ons land. De hierboven omschreven kansen voor economische samenwerking, buitenlandse investeringen en exportgroei vormen hiervoor de basis. Om deze kansen te benutten moeten we ons bed echter wel drastisch opschudden. De Economie van de wereld zal in 2025 bepaald worden door *Global Cities* en *Urban Powercenters*. Onze Global City bevindt zich ruwweg tussen Amsterdam en Brussel, tussen Vlissingen en Venlo en op steenworp afstand van Londen, Parijs en het stedencomplex in het Rijn/Ruhr-gebied. 55 miljoen welvarende mensen in krachtige economieën vlak bij elkaar! Het wordt dan ook tijd dat we ons als Nederland, maar liever nog in Benelux-verband, eenduidig en gezamenlijk gaan presenteren als aantrekkelijke en geïntegreerde global city met een aantal bekende city-brands (Amsterdam, Brussel, Rotterdam en Antwerpen). Dit vraagt om een sterk beeld (een nieuwe stadskaart) en een krachtige (online) city marketing strategie.

Op die stadskaart vinden we al onze troeven, seaports, airports en brainports maar ook de Europese hoofdstad, de juridische hoofdstad, 10 Internationale Kennis Campussen, 40 universiteiten 100 kenniscentra en een ongeëvenaard mozaïek van fysieke, bestuurlijke en groene infrastructuur. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een Uptown Area (Randstad Holland), een Downtown Area (Vlaamse Stedenruit) en een groene, parkachtige Midtown Area.

We moeten ons vastgoedontwikkelpotentieel (spoorzones, campussen, bedrijvenparken, leegstaande kantoren en binnenstedelijke herontwikkelingslocaties) gaan verbinden met de grotere economische doelstellingen van kennisclusters. Als Brabant en Limburg in Brainport 2020 samen tot de top 5 van hoogtechnologische Europese regio's willen gaan behoren dan zijn de gecombineerde spoorzones van Eindhoven, Tilburg en Breda de unieke vestigingsplaatsen voor kenniswerkers, kennisbedrijven, internationale scholen en residentiële campussen en dus de landingsplaatsen voor buitenlandse investeringen. De NS exploiteert vanaf 2020 niet langer de spoorwegen, maar een metronetwerk. Campus initiatieven in Bergen op Zoom (Bio Based Economy), Nijmegen, Venlo(Greenport/Greenpark) en Breda (Logistics/Dynalog) moeten zo snel mogelijk worden ontwikkeld tot het niveau van de High Tech Campus (Eindhoven), de Chemelot Campus(Geleen) en de Wageningen Campus. Daarbij moeten de onderlinge verbanden tussen de kennisinstellingen op deze campussen en hun breed vertakte Europese en globale netwerken wereldwijd en proactief onder de aandacht worden gebracht. Alleen dan worden wij echt goed zichtbaar voor buitenlandse investeerders, kenniswerkers en consumenten. De acquisitie van steden, provincies, universiteiten, Kamers van Koophandel is op dit moment versnipperd en mist coördinatie en slagkracht; hierdoor missen we heel duidelijk kansen.

### Ruimtelijk economisch Deltaplan

Economische zwaartepunten in de wereld verschuiven zeer snel. We hebben nog circa 10-15 jaar om een nieuw ruimtelijk economisch Deltaplan te bedenken, te ontwikkelen en te bouwen. Binnen onze Ruimtelijke Ordening-procedures is dat heel erg kort. Natuurlijk moeten we deze kabinetsperiode praten over de woningmarkt, de lonen, pensioenen en het sociale vangnet. Laten we echter de wereld om ons heen niet vergeten! De banken helpen even niet mee maar er is ongelooflijk veel investeringsgeld en koopkracht buiten onze grenzen. Mijn nieuwe plattegrond van de Global City Benelux (werktitel TristateCity) blijkt voor veel bestuurders van bedrijfsleven en overheid en voor veel MKB-ers de verbeelding van een potentiële “gamechanger”.. Het afgelopen jaar is er positieve en constructief gereageerd op het TristateCity concept en bijbehorende marketing/communicatiestrategie; binnenkort worden de eerste concrete initiatieven zichtbaar; deze zullen actief en online worden uitgedragen.

# Eén jaar in de praktijk

Toen in ik september 2004 aan mijn studie Bouwkunde aan de TU Eindhoven begon, wilde ik architect worden. Momenteel ben ik financieel adviseur. Ik kan dan ook gerust concluderen dat mijn interesses gedurende (en zelfs na mijn studie) flink aan verandering onderhevig zijn geweest. Deze verandering van interesses is, mijns inziens, een gevolg van veel ondernemen en je goed verdiepen in de dingen die je onderneemt. Door ondernemerschap en verdieping heb ik tijdens en na mijn studententijd een passie ontwikkeld voor maatschappelijk kapitaal.



### ir. J.M. Buruma

Jan Martijn Buruma studeerde in februari 2012 af aan de leerstoel Real Estate Management & Development aan de Technische Universiteit Eindhoven. Na zijn studie werkte hij een half jaar als stagiair op de afdeling Financial Institutions Latin America and the Caribbean bij de Nederlandse bank voor ontwikkelingslanden, FMO. Momenteel is Jan Martijn werkzaam als adviseur bij Finance Ideas, een financieel adviesbureau voor maatschappelijk kapitaal.

### Studie

Dat ik niet voor het architectenvak gemaakt ben werd mij al vrij snel duidelijk; met mijn nuchtere en pragmatische Friese kijk op gebouwen en de gebouwde omgeving maakte ik weinig indruk op mijn sterk conceptueel ingestelde begeleiders. Gelukkig kon ik al in mijn tweede jaar kiezen voor het profiel ‘management en stedenbouw’, waardoor vakken op het gebied van vastgoedmanagement en ontwikkeling steeds meer deel uit gingen maken van het curriculum. Zo kwam ik erachter dat het op strategisch niveau uitdenken van ingrepen in de gebouwde omgeving mij meer lag dan het invullen ervan. Bovendien vond ik het erg interessant om projecten te toetsen op hun financiële haalbaarheid. Het in groepsverband opstellen van een herontwikkelingsplan voor “De Hofbogen” in Rotterdam betekende een leerzame afsluiting van mijn bachelor.

Gedurende mijn master Real Estate Development & Management heb ik mij verder vakinhoudelijk proberen te ontwikkelen. Zo ben ik een jaar lang hoofdredacteur geweest van het magazine wat nu voor u ligt en heb ik bachelor-studenten Bouwkunde inhoudelijke begeleiding gegeven tijdens hun eindproject. Als hoofdredacteur van SERVICE Magazine kwam ik in contact met professor Francois Viruly, docent aan de Universiteit van Kaapstad in Zuid Afrika. Hij had een artikel geschreven voor het magazine en bood mij aan om eens onderzoek te komen doen aan zijn universiteit. Aangezien ik graag nog een half jaar in het buitenland wilde studeren besloot ik om mijn afstudeeropdracht (deels) in Zuid Afrika te gaan doen. Tijdens deze periode ontdekte ik hoe goed wij het in Nederland voor mekaar hebben, met name op het gebied van huisvesting. Daar waar in Nederland woningcorporaties zorgen voor de huisvesting van mensen die hier zelf niet in kunnen voorzien, leven in Zuid-Afrika miljoenen mensen in zelfgebouwde krotten. In de krottenwijken, in Zuid Afrika ‘townships’ genoemd en welke een uitvloeisel zijn van het apartheidsregime, ontbreekt het bovendien vaak aan basisvoorzieningen zoals water en elektriciteit. Hierdoor begon ik mij te interesseren voor de dynamiek van opkomende markten en huisvesting in deze markten in het bijzonder.

Naast mijn toenemende interesse voor (internationale) sociale huisvestingvraagstukken begon ik mij, eenmaal terug in Nederland, steeds meer te verdiepen in economie en de financiële wereld. De interesse hiervoor werd aangewakkerd door de financiële crisis, wat voor mij een ongrijpbaar begrip was. En juist dat ongrijpbare fascineerde mij. Geboeid vroeg ik me af waardoor de crisis was ontstaan, wat de mogelijke gevolgen zijn en hoe wij als maatschappij een dergelijke crisis in de toekomst kunnen voorkomen. Tussendoor vorderde mijn afstudeeronderzoek naar de oorzaken van de problematiek van zelfstandige retailers in winkelcentra in Zuid-Afrika en Nederland gestaag.



**Financieringsmaatschappij Ontwikkelingslanden**

Uiteindelijk kwam het moment van mijn eerste stap op de arbeidsmarkt steeds dichterbij. In Kaapstad had een docent mij op een bank uit Nederland gewezen, de Financieringsmaatschappij Ontwikkelingslanden (FMO), die onder meer huisvestingsprojecten in Zuid-Afrikaanse townships financierde. Dit leek mij een ideale mogelijkheid om mijn interesse in sociale huisvesting en financiële economie te combineren. Daarom solliciteerde ik op één van de drie traineevacatures die openstonden. Helaas kreeg ik te horen dat ik niet aan het gewenste profiel voldeed: ik had geen economische of financiële opleiding genoten. Een week na de afwijzing kreeg ik echter de vraag of ik niet een meeloopstage wilde komen doen bij de afdeling ‘Financial Institutions Latin America and the Caribbean’. Ondanks dat ik niet aan het gewenste profiel voldeed was mijn cv en motivatie toch opgevallen. Het aanbieden van een stage bood FMO de mogelijkheid om mijn economische en financiële interesses en vaardigheden te toetsen en bood mij de gelegenheid om te ontdekken of ik toekomst zag in het werken bij een financiële instelling.

Mijn werk bij FMO bestond met name uit portfolio-beheertaken. Zo schreef ik jaarlijkse reviews van klanten waaraan FMO leningen verstrekke. Hierin beschreef ik de prestaties en risico’s van de betreffende financiële instelling, vaak een lokale bank of (micro)kredietverstrekker. Ik deed dit door onder andere de positie op het gebied van liquiditeit en solvabiliteit van de financiële instelling te analyseren. Maar ook de strategie en groei van de instelling kwamen aan bod. Vaak was een conference call met de klant onderdeel van de analyse. Hierbij werd ik vaak bijgestaan door een collega, aangezien veel van de klanten in Latijns-Amerika alleen Spaans spraken. Naast reviews coördineerde ik uitbetalingsverzoeken van klanten en contractwijzigingen. Ook heb ik een stresstest ontwikkeld voor drie klanten in Argentinië, een land dat door protectionistisch en socialistisch beleid in crisis is geraakt. Door deze stresstest konden de gevolgen van hoge inflatie en een sterke afwaardering van de lokale valuta op de financiële positie van deze klanten beoordeeld worden.

Ik heb mijn stage bij FMO als zeer leerzaam en inspirerend ervaren. De ‘open-minded’ werksfeer en diversiteit aan nieuwsgierige collega’s vormden ideale randvoorwaarden voor een bijzondere ervaring bij een bijzondere bank.

**Finance Ideas**

Halverwege mijn stage bij FMO stuitte ik op een vacature van Finance Ideas; een financieel adviesbureau voor maatschappelijk kapitaal waar ze een junior adviseur zochten met kennis van vastgoed en finance. Door mijn opleiding en stage voldeed ik aan dit profiel en na enkele gesprekken en een case werd ik aangenomen. Finance Ideas bood mij een kans om mijn interesse voor sociale huisvesting en finance te combineren en mij bovendien op persoonlijk vlak verder te ontwikkelen.

De klanten van Finance Ideas bestaan voornamelijk uit woningcorporaties en zorginstellingen. Voor zowel woningcorporaties als zorginstellingen zijn het roerige tijden. Woningcorporaties zijn de laatste tijd veelvuldig in het nieuws door onder meer de problemen bij Vestia en de beloningen van bestuurders. De financiële problemen van Vestia worden door de zogenaamde saneringsheffing doorgeschoven naar de andere woningcorporaties. Bovendien heeft het kabinet Rutte II aangekondigd jaarlijks 1,75 miljard euro bij verhuurders van sociale huurwoningen te willen ophalen. Al met al leidt dit tot veel onrust in de sector. Veel woningcorporaties zijn bezorgd over hun financiële positie en stellen investeringen uit. Ook zorginstellingen hebben te maken met een veranderende context. Zo zorgt het scheiden van wonen en zorg, een onderwerp wat in de vorige editie van dit magazine in dezelfde rubriek uitvoerig is beschreven, tot onrust bij bestuurders.

De financiële onzekerheid bij woningcorporaties en zorginstellingen zorgt ervoor dat wij niet stil hoeven te zitten. Zo adviseren en begeleiden wij hen bij het opstellen van meerjarenramingen. Ook adviseren en begeleiden wij woningcorporaties bij het verkopen van complexen uit hun portefeuille. Maar dit zijn slechts twee voorbeelden van de werkzaamheden die wij bij Finance Ideas uitvoeren. Zo heb ik in de korte tijd dat ik werkzaam ben bij Finance Ideas onder meer gewerkt aan het analyseren van een derivatenportefeuille van een woningcorporatie en het ontwikkelen van een alternatief financieringsproduct voor woningcorporaties. Momenteel houd ik mij onder meer bezig met het opstellen van een bedrijfsplan voor een duurzame energie BV waarin twee woningcorporaties hun duurzame energiesystemen willen onderbrengen en van waaruit zij deze systemen willen exploiteren. Dit alles met als doel de investeringen in deze systemen (deels) terug te verdienen en de woonlasten van bewoners beheersbaar te houden.

In de korte tijd dat ik werkzaam ben bij Finance Ideas heb ik het bedrijf leren kennen als scherp, kritisch en creatief. Een hecht bedrijf bovendien met een zeer sterke aanpakkende houding waar een goede mix van kennis en ervaring op het gebied van sociale huisvesting, zorg en finance aanwezig is.

**Tot slot**

Ik ben bijzonder blij met de keuzes die ik tijdens en na mijn studie heb gemaakt. Ze hebben mij gebracht tot waar ik nu ben. In een dynamische omgeving waarin financieel kapitaal niet wordt gezien als doel op zich, maar als ‘tool’ om maatschappelijk rendement te optimaliseren. Dit is helaas een streven die in de financiële wereld in het algemeen steeds sterker is verwaterd. De afgelopen jaren zijn korte termijn winsten van een enkeling vaak ten koste gegaan van lange termijn welvaart van velen. De recente nationalisatie van SNS bank is hier weer een treffend voorbeeld van. De komende jaren hoop ik een steentje bij te kunnen dragen aan het inzetten van kapitaal voor de welvaart van velen.

Ik denk dat ik gerust kan zeggen dat ik na mijn studie niet het meest ‘logische pad’ heb bewandeld. Ik ben geen architect of projectontwikkelaar geworden. Maar door mij te verdiepen in de zaken die op mijn pad kwamen en mij interesseerden heb ik een pad bewandeld die ik steeds goed heb kunnen motiveren, zowel naar mijzelf als naar anderen toe. Dit is dan ook iets wat ik alle (toekomstige) studenten sterk kan aanbevelen: probeer je op persoonlijk en vakinhoudelijk vlak te ontwikkelen door te ondernemen en te verdiepen.

**Afstudeerder TU/e**

# Sense of place in winkellocaties

Het Nederlandse winkellandschap is onderhevig aan veranderingen. Er is een toenemende leegstand, er zijn demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing, e-commerce wordt steeds populairder, we zitten momenteel in een economische crisis, het consumentenvertrouwen daalt en consumenten hebben minder koopkracht. De ontwikkeling van e-commerce en concurrerende vrijetijdsbesteding hebben een negatieve invloed op de winkelvastgoedsector.

Daarnaast is het aantal bezoeken voor ‘hedonisch’ winkelen (funshoppen) de laatste jaren enorm gedaald. Consumenten worden alsmaar kritischer over de winkellocaties die men bezoekt.



**Jeffrey Boerebach MSc**

Jeffrey studeerde Real Estate Management and Development aan de Technische Universiteit Eindhoven. Het afstudeeronderzoek ging over ‘sense of place’ in winkelgebieden. Tijdens zijn afstuderen liep hij stage bij Redevco waar hij momenteel als junior research analyst werkzaam is.



De veronderstelling is dan ook dat consumenten locaties bezoeken die hen een gelukkig of blij gevoel geven, locaties die hun identiteit weerspiegelt of locaties die voldoen aan specifieke behoeften. Onderzoek wijst uit dat ‘sense of place’ leidt tot loyaliteit. Echter, er is nauwelijks onderzoek gedaan naar sense of place in winkellocaties, terwijl het erop lijkt dat sense of place erg belangrijk kan zijn in winkellocaties.

**Onderzoeksmethode**

Er wordt getracht een relatie te leggen tussen sense of place en hoe consumenten winkellocaties beoordelen om te bepalen of sense of place belangrijk is in deze locaties. Indien sense of place belangrijk is voor winkellocaties wordt sense of place geprobeerd te voorspellen aan de hand van fysieke kenmerken van de locatie en persoonlijke kenmerken van de consumenten. De onderzoeksvraag is dan ook logischerwijs: “Wat is de relatie tussen het algemeen oordeel van winkellocaties en sense of place, en hoe kan sense of place worden verbeterd?”. Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er een enquête gehouden onder consumenten op acht verschillende binnenstedelijke winkellocaties in twee steden in Nederland, Maastricht en ’s-Hertogenbosch. In totaal zijn er 918 bruikbare enquêtes ingevuld die nagenoeg gelijkmatig verdeeld zijn over de acht binnenstedelijke winkellocaties. Onderdelen van de enquête waren sense of place, algemeen oordeel over de locatie en persoonskenmerken. De fysieke kenmerken werden bepaald door observaties.

**Sense of place**

Sense of place is een bundeling van drie afzonderlijke relaties tussen een individu en een plaats die affectief, cognitief en conatief van aard is. De affectieve relatie wordt ook wel gezien als place attachment, de cognitieve relatie als place identity en de conatieve relatie als place dependence. Place attachment is een affectieve of emotionele band tussen een individu en een plaats. Place identity wordt beschouwd als cognities, overtuigingen, percepties of gedachten van een individu dat een plaats een weerspiegeling is van hun identiteit. Place dependence is een functionele connectie met een plaats, die aangeeft in hoeverre de plaats voorziet in de wensen en behoefte van het individu in vergelijking tot andere plaatsen. Sense of place wordt gemeten door een 12-tal stellingen (tabel 1) aan consumenten voor te leggen en te vragen in hoeverre zij het eens zijn met deze stellingen.



TABEL 1

Stellingen om de mate van sense of place te bepalen

Component	Stelling
Place attachment	Deze locatie geeft mij een ontspannen/ relaxed gevoel
	Deze locatie geeft mij een gelukkig/blij gevoel
	Deze locatie is een van mijn favoriete locaties
	Ik zou deze locatie missen als deze er niet meer zou zijn
Place identity	Deze locatie weerspiegelt het soort persoon dat ik ben
	Deze locatie geeft mij het gevoel dat ik mezelf kan zijn
	Deze locatie zegt weinig over wie ik ben
	Deze locatie is een goede afspiegeling van mijn identiteit
Place dependence	Wat mij betreft zijn er betere locaties dan deze locatie
	Deze locatie vervult mijn behoefte beter dan elke andere locatie
	Deze locatie is de beste locatie om de dingen te doen waar ik het meest van geniet
	Deze locatie is een goede locatie om de dingen te doen die ik het leukst vind

Persoonlijke kenmerken

Consumenten kunnen locaties verschillend ervaren, afhankelijk van hun bedoelingen en verwachtingen van de locatie en hun persoonlijke toestand. Verder kan de stemming en de ervaringen van een consument variëren wanneer zij alleen of met anderen winkelt. Consumenten die winkelen met een hedonische motivatie, kunnen locaties anders ervaren dan wanneer een consument winkelt met een utilitaire motivatie (winkelen met een doel). Om deze redenen is het noodzakelijk te weten met welk doel de consumenten een winkelgebied bezoeken, wat ze van winkelen vinden, of ze winkelen plezierig vinden om te doen, et cetera. Daarnaast zijn algemene persoonlijke kenmerken van belang zoals geslacht, leeftijd, postcode, opleidingsniveau en bezoekfrequentie. Al deze persoonskenmerken worden opgenomen in de enquête, waardoor verschillen tussen groepen aangeduid kunnen worden.

Fysieke kenmerken

Om te kunnen voorspellen welke fysieke kenmerken van de winkellocaties bijdrage aan sense of place, is het van belang deze in kaart te brengen. Winkellocaties kunnen worden beschreven aan de hand van zeven verschillende categorieën: marketing en assortiment, bereikbaarheid en toegankelijkheid, atmosfeer, diensten, entertainment, horeca en veiligheid. Uit onderzoek blijkt echter dat de categorie atmosfeer wellicht de meest belangrijke is, waardoor dit onderzoek zich vooral richt op de atmosferische kenmerken van winkellocaties.

Atmosferische kenmerken worden gedefinieerd als het bewust ontwerpen van locaties om consumenten over te halen een product te kopen. Meer specifiek: het ontwerpen van koopomgevingen, om specifieke emotionele effecten te creëren dat de kansen op een aankoop verbeterd. Atmosferische kenmerken kunnen verder worden ingedeeld in vijf verschillende categorieën: exterieur, interieur, lay-out en ontwerp, decoraties en menselijke kenmerken. Echter, de kenmerken zijn zeer algemeen en niet altijd van toepassing op de locaties in dit onderzoek. Daarom zullen de volgende fysische kenmerken worden bepaald voor de winkellocaties:

- assortiment (zoals het aantal winkels, de filialiseringsgraad en het market segment);
- architectuur (zoals historische of niet-historische gebouwen; het materiaalgebruik van de gevels en het kleurgebruik van de gevels);
- meubels (zoals het aantal bomen en de hoeveelheid banken);
- menselijke schaal (zoals de breedte-hoogte verhouding van de straat en het aantal voorbijgangers).

Relaties

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er grofweg twee belangrijke relaties die uitgerekend moeten worden.

- 1 De relatie tussen het algemeen oordeel van de winkellocatie en sense of place
- 2 De relatie tussen sense of place en fysieke en persoonlijke kenmerken

Ad 1: In deze relatie is er getracht het algemeen oordeel te voorspellen aan de hand van sense of place. Echter, omdat de variabele ‘algemeen oordeel’ niet normaal verdeeld is zal deze worden getransformeerd naar een dychotome variabele bestaande uit twee groepen (een laag algemeen oordeel en een hoog algemeen oordeel). Om de relatie te bepalen is er een verschiltest (t-test) en een logistische regressie toegepast.

Ad 2: In deze relatie is er getracht sense of place te voorspellen aan de hand van fysieke en persoonlijke kenmerken. De variabele ‘sense of place’ is normaal verdeeld, waardoor er gebruik is gemaakt van een multipele regressie om de relaties te bepalen.

Conclusie

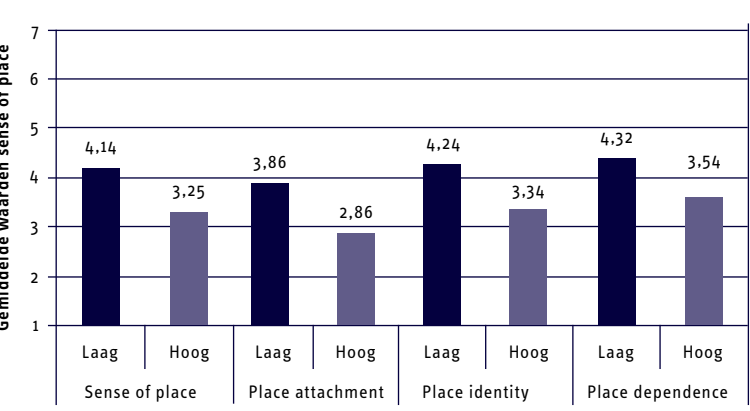
De multipele regressie analyses verklaren de variantie van sense of place niet goed, dit houdt in dat sense of place niet te voorspellen is aan de hand van de fysieke en persoonlijke kenmerken die gebruikt zijn in dit onderzoek. Echter, de analyses geven wel aan dat persoonlijke kenmerken meer invloed hebben op sense of place dan de fysieke kenmerken. Dit kan worden verklaard doordat de band tussen een persoon en een plaats zeer persoonlijk is en dat de kenmerken van de locatie daarbij een minimale rol spelen. Daarnaast laten de analyses zien dat de fysieke kenmerken van de locaties anders worden gewaardeerd, afhankelijk van persoonlijke kenmerken van de consument.

Het marktsegment van de locatie draagt negatief bij aan sense of place, dit geeft aan dat de sense of place van consumenten hoger is op locaties met winkels in het midden marktsegment in vergelijking met winkels in het hoge en exclusieve marktsegment. Het midden marktsegment is meer toegankelijk voor de massa en kan dus belangrijk zijn in binnenstedelijke winkellocaties. Echter, het marktsegment wordt anders gewaardeerd afhankelijk van de leeftijd van de consumenten. Oudere consumenten waarderen locaties met winkels in het midden marktsegment hoger dan jongere consumenten. Verder komt uit de analyses naar voren dat consumenten die graag winkelen (die van winkelen een avontuurlijk gevoel krijgen en winkelen plezierig vinden) een lagere sense of place hebben in vergelijking met consumenten die niet graag winkelen. Dit kan worden verklaard doordat consumenten die graag winkelen en frequent de winkellocatie bezoeken, op meerdere winkellocaties binnen het winkelgebied winkelen en dus niet gebonden zijn aan een specifieke locatie. Verder hebben vrouwelijke consumenten een hogere sense of place in winkellocaties dan mannelijke consumenten. Bovendien beïnvloedt de aanwezigheid van bomen in een winkellocatie de sense of place positief. Winkellocaties met historische gebouwen hebben een lagere sense of place vergeleken met winkellocaties met moderne/niet-historische gebouwen. De aanwezigheid van horeca faciliteiten wordt positief gewaardeerd door consumenten die winkelen met een hedonische motivatie terwijl consumenten die winkelen met een utilitaire motivatie winkelen de aanwezigheid van horeca niet positief waarderen.

De relatie tussen het algemeen oordeel van de locatie en sense of place geeft aan dat wanneer sense of place toeneemt, de kans op een hoog algemeen oordeel afneemt. Er is dus een negatieve relatie tussen sense of place en het algemeen oordeel (figuur 1). Uit de analyses komt vooral naar voren dat sense of place afhankelijk is van het doel waarmee de consumenten de winkellocatie bezoeken. Consumenten die winkelen met een hedonische motivatie hebben een lagere sense of place ten opzichte van consumenten die winkelen met een utilitaire motivatie. Consumenten met een utilitaire motivatie maken bewust de keuze om de specifieke locatie te bezoeken, terwijl consumenten met een hedonische motivatie bewust de keuze maken om te winkelen (niet specifiek op een locatie, maar meer in de gehele binnenstad of winkelgebied). De variabele die aangeeft hoe frequent consumenten de winkellocatie bezoeken heeft een negatieve bijdrage aan sense of place. Dit geeft aan dat sense of place niet leidt tot loyaliteit en toekomstige terugkeren naar de winkellocatie. Omdat de consumenten die winkelen met een hedonische motivatie een lage sense of place hebben, is de verwachting dat zij een hoog algemeen oordeel hebben over de locatie. Bovendien is de consument die winkelt met een hedonische motivatie de grootste groep consumenten (52 procent van de ondervraagden in Maastricht en 45 procent in 's-Hertogenbosch) en daarom is het niet vanzelfsprekend om sense of place te willen verbeteren aan de hand van dit onderzoek. Echter, indien de winkellocatie meer consumenten trekt die winkelen met een utilitaire motivatie kan het verbeteren van sense of place waardevol zijn.

FIGUUR 1

Verskil tussen een hoog en laag algemeen oordeel met betrekking tot sense of place



Aanbevelingen

Men moet zich realiseren dat het verbeteren van sense of place niet altijd leidt tot het verhogen van het algemeen oordeel over de locaties. De relaties zijn daarentegen erg zwak. Daarom richten de aanbevelingen zich vooral op het doen van vervolgonderzoek. Consumenten die graag winkelen, winkelen in een geheel gebied en kiezen niet specifiek voor een bepaalde winkellocatie binnen het winkelgebied. Daarom is het verstandig om sense of place te onderzoeken op gebiedsniveau; het vergelijken van winkelgebieden met betrekking tot sense of place. Verder is het dan noodzakelijk om mensen te ondervragen voordat ze een keuze voor een winkelgebied hebben gemaakt.

Een andere mogelijke verklaring voor de zwakke relaties is dat de fysieke kenmerken van de locaties weinig varieerden. Vanwege het geringe aantal locaties variëren niet alle kenmerken sterk, waardoor de relaties zwak zijn of een kenmerk niet varieert. Er dient onderzoek gedaan te worden naar meer verschillende locaties die variëren qua fysieke kenmerken. Dit onderzoek heeft zich vooral gericht op de atmosferische kenmerken van winkellocaties. Het meenemen van kenmerken van de winkels, het assortiment, de bereikbaarheid en toegankelijk, diensten, entertainment, horeca en veiligheid kan meer en andere inzichten geven in de afhankelijkheid van fysieke kenmerken aan sense of place. Sense op place kan het beste worden verklaard aan de hand van persoonlijke kenmerken, vooral de kenmerken die niet te observeren zijn. Daarom kan een meer psychologisch onderzoek naar sense of place in winkelgebieden wellicht een betere verklaring of meer inzicht opleveren.







v.l.n.r. Rixt de Jong, Ivo Schepers, Luc Toren, Sander van Tuijl, Nick Peters, Meggie van de Werf & Rick Willemsen

# SERVICE lustrumweek ‘SHIFT HAPPENS’

Het vierde lustrumjaar van studievereniging SERVICE is een feit. Er zal uitvoerig stilgestaan worden bij het 20-jarig bestaan van SERVICE. De lustrumweek, als hoogtepunt van dit lustrumjaar, komt steeds dichterbij. In de week na het pinksterweekend, 21 tot en met 23 mei 2013, vindt de lustrumweek plaats. Deze dagen worden ingevuld met een mix van formele en informele activiteiten voor studenten, alumni en bedrijven. Het gehele bestuur en de diverse commissies zullen er alles aan doen, om zelfs in crisistijd, er een fantastische week van te maken. Wat jullie zoal te wachten staat, zal hieronder toegelicht worden.

## 21 Mei: Excursie

Dinsdag 21 mei 2013 wordt een excursie georganiseerd voor studenten. De excursie zal gorganiseerd worden in samenwerking met OVG en PLP architecture. Er hebben sinds de crisis meerdere veranderingen plaatsgevonden (of vinden nog steeds plaats) in de vastgoedwereld. De leegstand groeit; panden van lage kwaliteit en een slechte locatie worden ook niet snel meer opgenomen in de markt. De vragende partij stelt steeds meer eisen qua uiterlijk, duurzaamheid en indeling van het pand. Met deze excursie willen we jullie laten zien wat de nieuwe standaard gaat worden. Out-of-the box denkwijzen en inspiratie zullen deze dag de boventoon voeren. De ontwikkeling van het eerste BREEM Excellent kantoor op de Zuidas zal hier centraal staan.

## 22 Mei: SERVICE Symposium

Op woensdag 22 mei 2013 vindt het SERVICE Symposium plaats. In een oud Philipspand op de herbestemmingslocatie Strijp-S in Eindhoven wordt eenieder welkom geheten. Het betreft de oude Apparatenfabriek, waar tegenwoordig onder andere Seat2Meet zetelt; een nieuw kantoorconcept met een groot aantal flexwerkplekken. Het symposium biedt een dagvullend programma en zal beginnen rond 10.00 uur.

Het thema op deze inspirerende dag is ‘Shift Happens – de toekomst van de vastgoedman’. Aangezien zowat iedere huidige masterstudent Real Estate Management & Development de gehele studie met crisis te maken heeft gehad in zowel theorie als praktijk, vonden we dat het nodig tijd was voor een positiever geluid. In de laatste jaren is de term ‘vastgoed’ meer en meer beladen geworden als gevolg van deze crisis (de slechte hypotheke, dalende huizenprijzen, etc.) en menig fraudezaak (de Bouwfraude, de Klimopzaak, afrekeningen in het criminele circuit). Wat zijn hiervan de gevolgen? Worden we wakker? Hopen we ‘dat het allemaal wel beter gaat na de crisis’? Antwoorden op dit soort vragen hebben gevolgen voor het bestaansrecht en de rol van de vastgoedprofessionals van nu en van de toekomst en zullen tijdens dit symposium uitvoerig aan bod komen.

Het programma zal bestaan uit drie onderdelen. Het symposium zal beginnen met een bijdrage van Pé Kohnstamm. Deze wel gewaardeerde emeritus hoogleraar vastgoedkunde is de allereerste vastgoed-hoogleraar van Nederland. Als bekleeder van deze functie heeft hij de vastgoedmarkt zien groeien en veranderend. Wanneer er dus gesproken wordt over ‘verandering in de vastgoedmarkt’, dan mag hij zeker niet ontbreken.

Daarna zal er gekeken worden welke rol de huidige en toekomstige vastgoed professional zal gaan vervullen, bekeken vanuit verschillende richtingen binnen de vastgoedwereld. Het derde blok zal ingaan op innovaties en oplossingen. Hier zullen toonaangevende concepten besproken worden die zijn ontstaan door de mindere tijd en een voorbeeld zijn van kansrijke concepten van de toekomst. De komende tijd zullen er steeds meer sprekers bekend worden. Deze zullen verschijnen op de website.

Na dit inspirerende symposium is er tevens een mogelijkheid voor alumni om samen met oud medestudenten een hapje te eten tijdens het alumni diner. Houdt [www.service-lustrum.nl](http://www.service-lustrum.nl) in de gaten voor meer info over de sprekers, het alumni diner en om op tijd een kaartje te bemachtigen.

## 23 Mei: Workshops, SERVICE-Game & Lustrumfeest

Donderdag 23 mei 2013 wordt eveneens een drukke dag voor studenten, met onder andere workshops, de SERVICE-Game en het lustrumfeest. Op de TU/e kunnen studenten zich in de ochtend inschrijven voor circa vier workshops waarbij doelgerichte en praktische lessen gegeven worden, welke bijdragen aan het professionaliseren van de capaciteiten van studenten, als voorbereiding op het leven in de vastgoedmarkt. Met deze workshops in het achterhoofd en de aangeleerde kennis kunnen je in de middag deelnemen aan een SERVICE Business Game, waar samen met anderen

gewerkt wordt aan een interessante en uitdagende gebiedsontwikkeling. De aangeleerde capaciteiten van de workshops zal je bij deze Game uitvoerig kunnen testen.

Als afsluitende activiteit zal er zal een feest, in formele setting, georganiseerd worden voor alle SERVICE leden vanaf 21.00 uur bij New York Café, te Eindhoven. Op dit feest hopen we te proosten op een memorabele lustrum-week, met eenieder die SERVICE een warm hart toedraagt.

## SERVICE Magazine

Uiteraard zal ook SERVICE Magazine uitgebreid stilstaan bij Shift Happens. In een speciale lustrumeditie komen alle zaken, zoals toegelicht onder het kopje ‘Symposium’, uitvoerig aan bod komen. De opzet zal enigszins afwijken van het vaste stramien, maar zal daardoor zeker niet aan kwaliteit inboeten.

Naarmate de tijd vordert zal er steeds meer bekend worden over de lustrumweek. De ontwikkelingen zullen verschijnen op de website, [www.service-lustrum.nl](http://www.service-lustrum.nl). Hier zal ook worden aangegeven wanneer de inschrijvingen zullen openen. De datum staat in ieder geval vast, dus houd deze vrij in je agenda. Hopelijk zien wij jullie terug in de lustrumweek. Tot dan!



**Rick Willemsen**

Voorzitter lustrumcommissie



# Afstudeer- verslagen TU/e - REMD

Op deze pagina treft u een overzicht van de meest recente afstudeerverslagen van de opleiding Real Estate Management and Development aan de Technische Universiteit Eindhoven. Het complete overzicht van afstudeerverslagen is te vinden op de website van SERVICE: **www.service-studievereniging.nl**.

Bestelling van de verslagen geschiedt door invulling van het bestelformulier op de internetsite. De kosten bedragen 45 euro voor een digitaal verslag en 60 euro voor een hard copy verslag (inclusief verzendkosten).



Auteur: J.J. (Jeffrey) Boerebach  
Bestelnr.: 481  
Opleiding: REMD  
Jaar: 2012

## **Sense of place: attachment to, identity with and dependence of shopping locations**

The Dutch retail landscape is changing. The assumption is that consumers will only visit those locations which gives them a feeling of happiness, locations which reflect their identity, or the locations which can fulfill their needs. Sense of place is the affective, cognitive and behavioral connection between an individual and a place. A survey is conducted in eight locations in Maastricht and 's-Hertogenbosch in the Netherlands to identify which personal and physical characteristics influence sense of place. This article shows by use of statistical analysis that sense of place has a negative relationship with the general judgment of shopping locations. When a consumer has a strong emotional bond with a shopping location, it is most likely that the consumer is not really satisfied with the location, and vice versa. Furthermore, sense of place is influenced by mostly personal characteristics, and different consumers value the presence of physical characteristics differently in relation to sense of place. The relationships which are determined are weak; however, they are statistically significant. The most interesting outcome is that utilitarian shoppers have a higher sense of place compared to hedonic shoppers. The motivation of consumers is a strong indicator of sense of place.



Auteur: Eline van Ginkel  
Bestelnr.: 482  
Opleiding: REMD  
Jaar: 2012

## **To move or not to move? That is the question**

55-plussers ervaren meerdere factoren die redenen zijn om te verhuizen of te blijven wonen. Onderzocht is welke factoren het meest ervaren worden. Hiervoor is een indeling van push, pull en keep factoren gebruikt in vier deelgebieden. Er is gekeken welke factoren er het meest bij de woning, de buurt, de voorzieningen en de diensten van de corporatie worden ervaren.

Door middel van een enquête is onderzocht wat de meest ervaren factoren zijn. De meest ervaren factoren bij de woning hebben vooral te maken met de algemene grootte van de woning. Bij de buurt zijn het vooral sociale factoren. Bij de voorzieningen wordt in alle gevallen (push, pull en keep) dezelfde drie factoren genoemd, bereikbaarheid van de winkels, het openbaar vervoer en medische voorzieningen. Als laatste worden bij de diensten vooral diensten genoemd die fysieke werkzaamheden verrichten.

Met deze factoren is er gekeken wat het lokale doorstroom-potentieel is. Daarnaast is ook gekeken welke mogelijkheden er zijn om het woongenot te vergroten of belemmeringen om te verhuizen te verminderen, weg te nemen.

Auteur: T.E.H.M. (Thibaud) Swagemakers  
Bestelnr.: 483  
Opleiding: REMD  
Jaar: 2012

## **Integraal sturen bij corporaties**

Onderzoek naar de wenselijke veranderingsopgave en de mogelijkheden voor een reële investeringsopgave bij het strategisch voorraadbeleid bij corporaties. Vandaag de dag is er veel discussie over het te voeren beleid binnen corporaties. In veel ogen is het beleid van corporaties, de afgelopen tijd, niet op de juiste wijze ontwikkeld.

Al vanaf de jaren 90 van de vorige eeuw, de privatisering van de corporatie-sector, worden de beleidstaken van corporaties uitgebreid. Er wordt steeds meer van corporaties verwacht. Niet alle corporaties kunnen mee met deze ontwikkeling, waardoor de vraag naar ondersteuning en kennis groeit om hun organisatie (financieel) te continueren en om hun toekomst te waarborgen. Het onderzoek ondersteunt de corporatie in hun wens naar gestructureerde sturing, door een beslissingsondersteunend model te ontwikkelen dat bijdraagt aan de integrale sturing tussen verschillende organisatielagen binnen het strategisch voorraadbeleid, waardoor de vertaling van ambities in concrete, realistische investeringsopgaven gestructureerd en efficiënt verloopt (geen gebrek aan doorrekeningen, spreiding en prioritering) en zonder dat er een mismatch ontstaat tussen strategie en uitvoering.



Auteur: M.A.C. (Mark) Berlee  
Bestelnr.: 484  
Opleiding: REMD  
Jaar: 2012

## **De Geschiktheid van Bestaand Kantoorvastgoed voor een Nieuwe, Opkomende manier van werken**

Tot eind jaren 90 was het vanzelfsprekend dat men dagelijks naar het kantoor reisde en daar van negen tot vijf op een vaste plek werkte, maar tegenwoordig niet meer. Vooral door ontwikkelingen in de informatie- en communicatie-technologie is de manier van werken in kantoren aan het veranderen. Traditionele grenzen van tijd en plaats zijn aan het vervagen en individuen krijgen steeds meer vrijheid om zelf te bepalen hoe, waar en wanneer ze (samen)werken. Deze veranderende manier van werken, zoals hierboven is geschetst, noemt men alom het nieuwe werken. Parallel aan deze trend is de kantorenleegstand in Nederland aan het oplopen. Circa 14% van de voorraad is thans niet in gebruik. Geschat wordt dat 6,5 à 7 miljoen m2 leegstaat. In lijn met deze twee trends is het vermoeden dat sprake is van een toenemende mismatch tussen vraag en aanbod op de kantorenmarkt. Dit onderzoek richt zich op een 'nieuwe', opkomende manier van werken in relatie tot de kwaliteit van bestaand kantoorvastgoed. De gedachte is dat kantoorgebruikers die op een nieuwe manier werken, andere (functionele) kwaliteitseisen stellen aan de kantoorhuisvesting. Kantooraanbieders zouden hier op moeten inspelen. Volgens het marktmechanisme zou dit zich in principe moeten vertalen in andere locatie- en gebouweigenschappen, maar de verwachting is dat de ontwikkeling van kantoorgebouwen is achtergebleven ten opzichte van de ontwikkelingen in de manier van werken. Het doel van dit onderzoek is om een raamwerk van locatie- en gebouweigenschappen op te stellen dat kan helpen om te beoordelen of, en in hoeverre, bestaand kantoorvastgoed geschikt is voor een nieuwe manier van werken.

Auteur: L.J.M. (Lotte) Kester  
Bestelnr.: 485  
Opleiding: REMD  
Jaar: 2012

## **Energy conservation in shopping centers: a study into the decision-making process of retailers**

The retail sector lags behind compared to other real estate sectors regarding the implementation of sustainable principles and more specific energy conservation measures. By providing insight in the decision-making process of retailers regarding energy conservation, instruments can be optimal mobilized to stimulate. The innovation-decision model of Rogers (2003) is used as a starting point for explaining the decision process regarding adoption of energy conservation measures by retailers. This model discusses that the outcome of the decision process is mainly influenced by the characteristics of the decision-making-unit (retailer) and the perceived characteristics of the innovation (energy conservation measures). First, a survey amongst 74 retailers concluded that large department stores have the highest level of innovativeness followed by 'Food'. Branches 'Furnishing' and 'Fashion' have the lowest level. In addition, self-employed retailers are significantly more innovative. Second, the influence of the perceived characteristics of the innovation has been tested by a conjoint choice experiment. In this experiment it is tested whether the gain aspect or the normative aspect of energy conservation measures has the upper hand in the outcome of the decision-making process. The data proves that retailers change their choice behavior regarding their gain goal in order to stay in line with others in their social system. The final part of this thesis attempts to undermine which (policy) instruments (legal, economic or communicative) are best suited to stimulate retailers in taking energy conservation measures. What is striking is that the top three of the mainstream retailers contains all financial instruments. Therefore, it can be concluded that for the mainstream there has to be a focus on the financial instruments (gain goal) and only then communicative tools will significantly stimulate the rate of adoption.







## Ben jij de hoogvlieger die we zoeken?

Wil jij werken bij de Nederlandse marktleider in het commercieel vastgoed?  
Dan is het vernieuwde traineeship van DTZ Zadelhoff zeker iets voor jou.

In dit opleidingstraject doe je onder andere kennis op over onze organisatie, het vak en de vastgoedmarkt waarin je vanaf de eerste dag werkzaam bent. Daarnaast volg je een intensief persoonlijk ontwikkelingstraject om zo je communicatieve en commerciële vaardigheden nog verder te ontwikkelen tot het niveau van een succesvol vastgoedadviseur.

Enthousiast geworden? Voor meer informatie over het traineeship en de meest actuele vacatures kijk je op [www.dtz.nl](http://www.dtz.nl) en [www.werkenbijdtz.nl](http://www.werkenbijdtz.nl). Of neem contact op met de afdeling Human Resources via 020 5 711 416 of via [humanresources@dtz.nl](mailto:humanresources@dtz.nl).



# Shift happens Lustrumweek

21/22/23 MEI **2013**  
[www.service-lustrum.nl](http://www.service-lustrum.nl)



21 MEI  
EXCURSIE



22 MEI  
SERVICE  
SYMPOSIUM  
ALUMNI DINER



23 MEI  
WORKSHOPS  
SERVICE GAME  
LUSTRUMFEEST



Rick Willemsen  
[lustrum@service-studievereniging.nl](mailto:lustrum@service-studievereniging.nl)



# Contact SERVICE Magazine

## Thema volgende editie

### 'Shift Happens' Veranderingen in de vastgoedmarkt

Het menselijk lichaam is een precair systeem. Als men ziek wordt, is er een teken dat er iets fout zit in het systeem. Men kan na de genezing gewoon op de zelfde manier weer verder gaan als voorheen, maar de kans om opnieuw ziek te worden is dan erg groot. Zo is het ook met de vastgoedwereld. De crisis van de afgelopen 5 jaar is een uiting van zwaktes in het systeem. We kunnen onze kop wel in het zand steken en hopen dat we na de crisis op dezelfde voet weer verder kunnen leven, maar dit lijkt een onhoudbare situatie. Er moeten elementaire zaken veranderen. In de laatste editie van het magazine (welke tevens de jubileumeditie wordt voor het 20-jarig bestaan van SERVICE) gaan we in op deze zó broodnodige gedaantewisseling. Het wordt een fundamenteel, positief en oplossingsgericht.

## Contact



**Ivo Schepers**  
Hoofdredacteur  
chiefeditor@service-studievereniging.nl



**Iris van Donselaar**  
Redacteur  
i.v.donselaar@student.tue.nl



**Sandra van den Helm**  
Redacteur  
s.p.w.v.d.helm@student.tue.nl



**Barzien Khoshbakht**  
Redacteur  
b.khoshbakht@student.tue.nl



**Lieke van der Wal**  
Redacteur  
h.g.v.d.wal@student.tue.nl

## Abonneren/Opzeggen/Adreswijzigingen

Een abonnement op SERVICE Magazine is gratis. Abonneren, het opzeggen van een abonnement of het wijzigen van uw (adres)gegevens kunt u snel en gemakkelijk doen via:

<http://www.service-studievereniging.nl/magazine>



## Bedrijfsinformatie

De Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland (IVBN) behartigt de gezamenlijke belangen van grote pensioenfondsen, verzekeringsmaatschappijen, vermogensbeheerders en (al dan niet beursgenoteerde) vastgoedfondsen. Per 1 januari 2013 telt IVBN 30 leden. Gezamenlijk vertegenwoordigen de leden ruim 50 miljard euro aan Nederlands onroerend goed en nog eens ruim 50 miljard euro in het buitenland. De bij IVBN aangesloten organisaties beleggen – zowel direct als indirect – voornamelijk in woningen, kantoren en winkelcentra/winkels. Daarnaast wordt belegd in bedrijfsruimten, logistiek, parkeergarages en overig vastgoed, waaronder bijvoorbeeld kinderdagverblijven.

IVBN is in 1995 opgericht om de gemeenschappelijke belangen van haar leden te behartigen en is erop gericht vooral de Nederlandse vastgoedbeleggingssector verder te professionaliseren onder meer door te werken aan transparantie en integriteit.

## De IVBN-Scriptieprijs

Deze jaarlijkse stimuleringsprijs is door IVBN in het leven geroepen in het kader van de verdere professionalisering van de vastgoedbeleggingssector. Hij wordt uitgereikt aan de als beste beoordeelde afstudeerscriptie. De winnaar ontvangt een bedrag van € 5000,- en de overige, maximaal twee, genomineerden ontvangen € 1000,-. De in te dienen scripties moeten relevant zijn voor de belangen van Nederlandse vastgoedbeleggers, het beleggen in vastgoed in het algemeen (hetzij direct danwel indirect), waaronder ook financieringsvraagstukken of het beleggen in vastgoed op buitenlandse markten, gezien vanuit de Nederlandse optiek.

[www.ivbn.nl](http://www.ivbn.nl)

- Aberdeen Asset Management
- Altera Vastgoed
- Amvest
- APG Asset Management
- ASR Vastgoed Vermogensbeheer
- AXA Real Estate Investment Managers
- Blue Sky Group
- Bouwinvest REIM
- CBRE Global Investors
- Corio
- Dela Vastgoed
- Delta Lloyd Vastgoed
- Generali Vastgoed
- MN
- NEWOMIJ
- NSI
- NS Stations
- PGGM
- Q-Park
- Redevo
- Schiphol Real Estate
- SPF Beheer
- Stienstra Beleggingen
- Syntrus Achmea Real Estate & Finance
- Timeos
- Unibail - Rodamco
- Vastned
- Vesteda
- Wereldhave

## Contact

Het SERVICE Magazine is één van de grootste academische vakbladen, zeker in het vastgoed. Met adverteren in het SERVICE Magazine heeft u:

- een bereik van 1.500 studenten (20%) en alumni of aanverwante professionals (80%)
- een sponsorship aan een kwalitatief hoogwaardig vakblad
- een directe verbinding met docenten, afstudeerders en studenten aan de Technische Universiteit Eindhoven

Heeft u naar aanleiding hiervan nog vragen?

Kijk dan op onze website:  
[www.service-studievereniging.nl](http://www.service-studievereniging.nl)



**Luc Toren**  
Acquisitie/Bedrijvenrelaties  
[acquisition@service-studievereniging.nl](mailto:acquisition@service-studievereniging.nl)  
06 52 00 38 72

# Uw advertentie hier?





# DENKKRACHT OMZETTEN IN DAADKRACHT

Dat is financieren anno nu.

In de vastgoedsector is specialistische kennis nodig om een idee tot een eindresultaat te brengen. Dus is het belangrijk dat u met een bank praat die niet alleen naar de cijfers kijkt. Een bank die specialisten in huis heeft die exact weten wat er speelt in de vastgoedsector en tot het uiterste gaan om voor u de beste financiering te regelen. De relatiemanagers van ons Real Estate Finance-team doen dat. Zij praten graag met u over een concreet project, maar denken net zo graag mee over uw toekomstplannen. Zodat u onze specialistische kennis optimaal kunt benutten voor doelgerichte oplossingen. Wilt u met ons kennismaken? Kijk dan op [abnamro.nl/realestate](https://abnamro.nl/realestate) of bel direct met ons Real Estate Finance-team: 020 - 383 49 31.



DE BANK ANNO NU  ABN·AMRO